GESTIÓN ESTRATÉGICA EN UNIDADES DE INFORMACIÓN: PLANEAMIENTO

Fortunato Contreras Contreras
Fausto Francisco Matos Uribe

GESTIÓN ESTRATÉGICA EN UNIDADES DE INFORMACIÓN: PLANEAMIENTO

Fortunato Contreras Contreras
Fausto Francisco Matos Uribe

- 2015 -

GESTIÓN ESTRATÉGICA EN UNIDADES DE INFORMACIÓN: PLANEAMIENTO

FORTUNATO CONTRERAS CONTRERAS
FAUSTO FRANCISCO MATOS URIBE

LIMA - PERÚ

GESTIÓN ESTRATEGICA EN UNIDADES DE INFORMACIÓN: PLANEAMIENTO

Autores :
Fortunato Contreras Contreras
Fausto Francisco Matos Uribe

Fortunato_cc@yahoo.es
fcontrerasc@unmsm.edu.pe

Editado por :
Fortunato Contreras Contreras
Jr. Maipú N° 643, Dpto. 702 – Pueblo Libre, Lima - Perú

Primera Edición, Febrero 2015
Tiraje: 500 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la
Biblioteca Nacional del Perú Nº 2015-02444
ISBN Nº 978-612-00-18576
Impreso en:
Oscar Ricardo Retamozo Ramos
Avenida Ignacio Merino N° 1738, Lince – Lima-Perú
Febrero 2015

A Julia y Beni

con todo

el amor del mundo

nunca los olvidaré

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

Las organizaciones en general se encuentran influenciados constantemente por su entorno o medio ambiente (la economía, política, ciencia y tecnología, demografía, sociedad, legislación, mercado/clientes, proveedores, competencia, etc.), que muestra características, tendencias y comportamientos evidentes como la inestabilidad, incertidumbre, dinamismo, riesgoso, cambios permanentes en el tiempo y lugar; son como “territorios inexplorados”.

Ante esas características las organizaciones tienen que conocer el comportamiento de su entorno para saber a que situaciones se enfrentan y salir airosos de ella con mayores probabilidades.

De allí surge el planeamiento estratégico que encamina a las organizaciones a poder enfrentarlas, adaptarse, anticiparse e influir a su entorno.

Son pocos los libros existentes sobre planeamiento estratégico dirigido a unidades de información y es loable la oportunidad en la cual los autores de este libro ponen en consideración.

LA EDITORIAL

CAPÍTULO I
DATO, INFORMACIÓN, CONOCIMIENTO

El dato, la información y el conocimiento son elementos muy importantes que dan origen a las unidades de información como construcción social de la humanidad y que contribuyen a la denominación de la sociedad de la información y a la sociedad del conocimiento.

1.1 Dato

Los datos son hechos o fenómenos sin estructura que no representan significado por si mismo, sin embargo es un elemento muy importante que da origen a la información.

Los datos son simplemente unidades de información que incluyen percepciones, números, observaciones, hechos y cifras, pero que al estar desligadas de un contexto en particular, carecen de sentido informativo (Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

Los datos son los resultados de observaciones humanas sobre el estado del mundo y está asociado a un objeto o hecho concreto. Esto es, los datos son expresiones mínimas de información, que aisladas no tienen sentido en sí mismas, pero que adquieren valor dentro de un contexto determinado. Los datos poseen tres características esenciales:

- En primer lugar, pueden ser identificados con claridad, sin posibilidad de confusión, por conjunto de símbolos.
- En segundo lugar, tienen un nivel elevado de estructura, es decir, la posibilidad de error en la comunicación entre emisor y receptor es mínima.
- Finalmente, las tecnología de la información son muy útiles cuando se aplican al procesamiento de los datos (Lara y Martínez, 2006: 9)

Se trata del elemento constitutivo del conocimiento. Comprenden hechos, representaciones o los mecanismos por los cuales nos es

posible medir e identificar algún aspecto de nuestro mundo-realidad la cual nos enfrenta a un universo de fuentes y elementos factuales en espera de que desarrollemos las técnicas para medirlos e identificarlos, es decir convertirlos en datos. (Prada, 2008: 184).

1.2 Información

La información es el conjunto de datos estructurados, sistematizados que tiene un significado.

La información, es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado fenómeno y proporciona significado o sentido a una situación en particular (Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

La información está compuesta de datos organizados, agrupados o clasificados en categoría que les dotan de significado. Además la información está asociada a un contexto que facilita su interpretación. Por tanto, información son datos elaborados con un significado para el receptor. De esta forma, la información puede entenderse como resultado de un proceso consciente e intencional de adecuación de tres elementos los datos del entorno, los propósitos y el contexto de aplicación, así como la estructura del conocimiento del sujeto (Lara y Martínez, 2006: 9-10)

La Información es una interpretación de los datos basada en un cambio de las condiciones y en el paso del tiempo -permitámonos pensar también en la perspectiva del observador, además se gesta al asignar patrones, relaciones y significado a los datos (Prada, 2008: 184).

1.3 Conocimiento

El conocimiento es la información sistematizada y procesada por la mente de la persona en función a sus experiencias y su contexto, son aprendizajes que genera competencias (cognitivas, procedimentales, actitudinales) y capacidades. Permite generar nuevos productos, nuevos servicios, nuevos sistemas, nuevos procesos.

El conocimiento es la información interpretada, personalizada, que tiene valor y que esta orientada a la acción, esto es, que pro-

picia la toma adecuada de decisiones. El conocimiento está asociado al individuo y a la acción, constituyendo un instrumento par la tomas de decisiones en el marco de una organización (Lara y Martínez, 2006: 10).

Se comprende como información organizada dentro de un marco conceptual como lo puede ser: una visión del mundo, un concepto, un principio, una teoría o cualquier otra base de la necesaria abstracción conceptual que nos permite comprender nuestro entorno, mejorar la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones. El conocimiento trata del ámbito de la comprensión según la cual actúan los individuos. Se tiene como fenómeno especial que si bien la información puede llegar a ser abundante y agobiante, el conocimiento es escaso (Prada, 2008: 184).

Sin embargo existen diferencias sustantivas entre el dato, la información y el conocimiento.

En la actualidad, son numerosas las organizaciones que disponen de potentes sistemas de información que procesan un alto volumen de datos ¿Podría decirse que estas organizaciones gestionan su conocimiento? La respuesta es negativa. Porque muchas ocasiones la información que nos proporcionen estos sistemas no contribuirá a resolver nuestros problemas. Habrá que interpretar y transmitir dicha información, ponerla en contexto y utilizarla de forma adecuada. Entonces estaremos hablando de conocimiento. Veamos un ejemplo sencillo que nos ayudara a aclarar estos conceptos: si leemos un documento que diga “Avenida de la Constitución 15”, estaremos ante un Dato. Ahora bien, si el contenido del documento es “Juan Sánchez vive en la Avenida de la Constitución15”, estaremos ante una Información. Supongamos que alguna vez hemos estado en la Avenida Constitución 15, que sabríamos como llegar hasta allí y que podríamos indicar a otras personas como hacerlo. En este caso, estaríamos ante Conocimiento, “Se como llegar has la casa de Juan Sánchez, que está en la Avenida de la constitución 15”. Por tanto, y siguiendo este ejemplo, podríamos definir Datos como una reseña cuantitativa de sucesos y atributos humanos, Información como agrupación de datos organizados y presentados en un contexto y conocimiento como información combinada en su uso, situada en un contexto, junto con su interpretación (García-Tapia, 2002: 19)

Diferencias entre datos, información, conocimiento

DATOS	INFORMACIÓN	CONOCIMIENTO
Observaciones sencillas de los estados del mundo	Datos dotados de propósito y en un contexto	Información valiosa de la mente humana. Incluye reflexión, síntesis y contexto.
Se estructuran con facilidad	Requiere unidad de análisis	Difícil de estructurar
Se capturan con facilidad en máquina o bases de datos	Es necesario el consenso sobre su significado	Difícil de ser capturado por las máquinas
A menudo se cuantifican	La interpretación humana es posible	A menudo es tácito
Se transfieren con facilidad		La transferencia es compleja

Fuente: Mas. Corrales y Velaz, 2004: 14.

1.4 Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento

La sociedad de la información y la sociedad del conocimiento son etapas o periodos de la historia de la humanidad que va acompañada de una serie de cambios cuantitativos y cualitativos y desde la perspectiva de cada uno de nosotros lo puede ver como algo positivo o negativo pero que al final involucra y afecta a toda la humanidad.

Algunos autores (Nora y Minc, 1980; Lacroix y Tremblay, 1995; Negroponte, 1995; Miège, 1998; Castells, 2000) ubican el surgimiento de la sociedad de la información a mediados de los setenta. El análisis de este proceso de cambio se ha efectuado desde perspectivas diversas: política, economía, filosofía, comunicación, sociología, entre otras. De esta riqueza de enfoques derivan un buen número de nombres que designan este fenómeno: informatización de la sociedad (Nora y Minc), sociedad de la comunicación (Vattimo), revolución informacional (Miège), informacionalismo (Castells), era de la postinformación (Negroponte), sociedad del conocimiento (Drucker, Levy) o tercer entorno (Echeverría) (Crovi, 2002: 16).

La sociedad de la información básicamente prioriza la forma de la organización de la información, la normatividad, la tecnología, el flujo de la información, el uso etc. para el desarrollo de las actividades de la humanidad.

El concepto de sociedad de la información fue creado por Machlup (1962), cuya conclusión fue que el número de personas dedicadas al manejo y procesamiento de información era mayor que el de quienes realizaban tareas físicas. Otros autores como Drucker (1969) y Bell (1973), destacaron que el conocimiento sería el principal factor de generación de riqueza en la sociedad del futuro; por su parte, Masuda (1981) analizó el papel de la información como principal componente de este proceso y las condiciones tecnológicas necesarias para su desarrollo (CEPAL, 2008: 28).

La sociedad del conocimiento a diferencia de la sociedad de la información prioriza la forma de generar nuevos conocimientos que se constituye como uno de los principales factores para el desarrollo económico y social.

El concepto "sociedad del conocimiento", comenzó a utilizarse en 1969, por el periodista y escritor Peter Drucker en su libro "La era de la discontinuidad", en el que utilizó por primera vez tal denominación. El concepto fue profundizado en la década del '90 en estudios publicados por investigadores como Robin Mansell o Nico Stehr. Según este modelo conceptual, el acceso a la información -aun si fuera libre y equitativo- no es sinónimo ni garantiza la incorporación de conocimientos. La información puede ser un instrumento del conocimiento pero no es el conocimiento en sí mismo, porque éste requiere de elementos que pueden ser incorporados como saber, mientras que la información contiene mayoritariamente contenidos determinados por intereses comerciales, que incluso pueden retrasar o interferir con la incorporación de conocimientos (...). El Subdirector General de Información y Comunicación de la UNESCO, Abdul Waheed Khan escribió en 2003: "La sociedad de la información es la base de la sociedad del conocimiento. Sin embargo, el concepto 'sociedad de la información' se asocia a la idea de 'innovación tecnológica', mientras que el concepto 'sociedad del conocimiento' incluye una dimensión de transformación social, económica, política e institucional y una perspectiva más pluralista del desarrollo. Desde mi punto de vista, el concepto 'sociedad del

conocimiento' es preferible al de 'sociedad de la información' porque refleja mejor la complejidad y dinamismo de los cambios (...) el conocimiento es importante no solamente para el crecimiento económico, sino también para el empoderamiento y desarrollo de todos los sectores sociales" (Unesco, 2008: 16-18)



Fuente: Burkli, 2006.

CAPÍTULO II
SISTEMAS

2.1 Sistema

Conjunto de elementos que interaccionan entre si con la finalidad de cumplir un objetivo determinado.

La palabra sistema, proviene del latín systema, y significa: "conjunto estructurado de elementos o unidades que, ordenadamente relacionadas entre si, contribuyen a determinado fin; procurando obstinadamente, hacer algo en particular siempre, o hacerlo de cierta manera sin razón o justificación inmediata. A esto nos referimos cuando decimos que la gente mejora en su trabajo "por sistema"; queremos decir que lo hace de manera NATURAL o automática (Basurto, 2005: 521)

En cuanto a la tipología del sistema, se pueden clasificar según diversas perspectivas.

2.2 Tipos

a. **En cuanto a la relación con su medio ambiente o entorno:** Se pueden clasificar en sistemas cerrados y sistemas abiertos.

   1. **Sistemas cerrados:** No presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento, es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

   2. **Sistemas abiertos:** Presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estruc-

tura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de autoorganización. Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Los sistemas cerrados, cumplen con el segundo principio de la termodinámica que dice que "una cierta cantidad llamada entropía, tiende a aumentar al máximo"(Rey, 2010?: 21).

3. **Sistemas cerrados/abiertos:** que es la combinación del sistema cerrado y del sistema abierto que ocurren cada cierto periodo de tiempo.

b. **En cuanto a su constitución:** Se pueden clasificar en sistemas conceptuales y sistemas físicos:

   1. **Sistemas conceptuales:** Integrado por ideas, conceptos, abstracciones.
   2. **Sistemas físicos:** Integrado por entes concretos, observables, palpables.

c. **En cuanto a su origen:** Se clasifican en sistemas artificiales y sistemas naturales:

   1. **Sistemas artificiales:** Elaborado por las personas.
   2. **Sistemas naturales:** Creado por la naturaleza.

d. **En cuanto a su movimiento:** Se clasifican en sistemas dinámicos y sistemas estáticos.

   1. **Sistemas dinámicos:** Están en permanente movimiento.
   2. **Sistemas estáticos:** Están estáticos sin movimiento.

e. **En cuanto a su complejidad:** Se clasifican en sistemas simples y sistemas complejos:

   1. **Sistemas complejos:** Integrado por macrosistemas, sistemas, subsistemas, etc.
   2. **Sistemas simples:** Integrado de manera simple por un sistema.

f. **Otros.**

2.3 Características

Según Schoderbek y otros (1993) las características que los teóricos han atribuido a la teoría general de los sistemas, son las siguientes:

1. Interrelación e interdependencia de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares. Toda teoría de los sistemas debe tener en cuenta los elementos del sistema, la interrelación existente entre los mismos y la interdependencia de los componentes del sistema. Los elementos no relacionados e independientes no pueden constituir nunca un sistema.

2. Totalidad. El enfoque de los sistemas no es un enfoque analítico, en el cual el todo se descompone en sus partes constituyentes para luego estudiar en forma aislada cada uno de los elementos descompuestos: se trata más bien de un tipo gestático de enfoque, que trata de encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción.

3. Búsqueda de objetivos. Todos los sistemas incluyen componentes que interactúan, y la interacción hace que se alcance alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio.

4. Insumos y productos. Todos los sistemas dependen de algunos insumos para generar las actividades que finalmente originaran el logro de una meta. Todos los sistemas originan algunos productos que otros sistemas necesitan.

5. Transformación. Todos los sistemas son transformadores de entradas en salidas. Entre las entradas se pueden incluir informaciones, actividades, una fuente de energía, conferencias, lecturas, materias primas, etc. Lo que recibe el sistema es modificado por éste de tal modo que la forma de la salida difiere de la forma de entrada.

6. Entropía. La entropía está relacionada con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden. Todos los sistemas no vivos tienden hacia el desorden; si los deja aislados, perderán con el tiempo todo movimiento y degenerarán, convirtiéndose en una masa inerte.

7. Jerarquía. Generalmente todos los sistemas son complejos, integrados por subsistemas más pequeños. El término “jerarquía” implica la introducción de sistemas en otros sistemas.

8. Diferenciación. En los sistemas complejos las unidades especializadas desempeñan funciones especializadas. Esta diferenciación de las funciones por componentes es una característica de todos los sistemas y permite al sistema focal adaptarse a su ambiente.

9. Equifinalidad. Esta característica de los sistemas abiertos afirma que los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones iniciales y de maneras diferentes. Contrasta con la relación de causa y efecto del sistema cerrado, que indica que sólo existe un camino óptimo para lograr un objetivo dado.

10. Para las organizaciones complejas implica la existencia de una diversidad de entradas que se pueden utilizar y la posibilidad de transformar las mismas de diversas maneras (Rey, 2010?: 24-25)

2.4 Parámetros del sistema

Todo sistema esta integrado por elementos que se constituyen como parámetros, tenemos los elementos de entrada o input; el de proceso o throughput; el de salida u output; el de retroinformación o feed back; el mercado (clientes); el medio ambiente o entorno (environment).

El sistema recibe del exterior los insumos que son las entradas que son procesadas y transformadas por el sistema que es proceso del sistema que dan como resultados productos o servicios que son las salidas. El sistema realiza un proceso de retroinformación o retroalimentación que vendría a ser el feed back para adecuar al sistema según el requerimiento del mercado y las influencias o demandas del entorno medio ambiente.

El sistema se caracteriza por ciertos parámetros. Parámetros son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema.

Los parámetros de los sistemas son:

1. Entrada o insumo o impulso (input): es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.

2. Procesamiento o procesador o transformador (throughput): es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entra los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos.

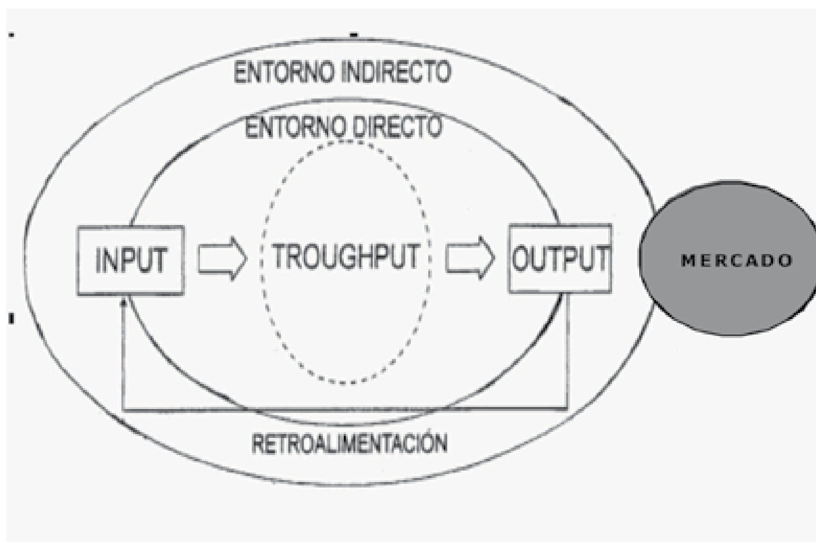
3. Salida o producto resultado (output): es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas con intermedios.

4. Retroacción o retroalimentación o retro información (feedback): es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.

5. Mercado: Conjunto de clientes hacia los cuales va dirigido los productos y servicios de información según las demandas y necesidades del mercado.

6. Ambiente (Medioambiente o entorno): es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza. (Rey, 2010?: 60).

Parámetros del sistema



Fuente: Elaboración propia.

2.5 Subsistemas del sistema

Un sistema esta compuesto básicamente por 5 Subsistemas:

1. Metas y valores: Integrado por la cultura, la filosofía, visión, misión, objetivos, estrategias, los valores, metas, etc. de la organización.
2. Técnico: Integrado por la tecnología, conocimiento, técnicas, equipos, infraestructura, etc.
3. Psicosocial. Integrado por las motivaciones, actitudes, liderazgo, comunicación, percepciones, las relaciones personales, etc.
4. Estructural: Integrado por la estructura organizacional, los procedimientos, la autoridad, las reglas, etc.
5. Administrativo: Integrado por la planeación, organización, dirección, evaluación y control.

Subsistemas de un sistema



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III
LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO

3.1 Organización

Una organización es un sistema social abierto con una estructura social constituida por grupos de personas que interactúan con objetivos y metas definidas y que está en permanente interacción con su medio ambiente.

Las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno. El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas (Daft, 2011 p. 11)

La palabra organización viene del griego organon (instrumento). Es un sistema social que fue diseñado par logra objetivos y metras a través de los recursos humanos, de la gestión del talento humano y de otro tipo. Se componen de subsistemas que se relacionan entre si cumpliendo funciones especializadas. Las personas también las utilizan como un convenio sistemático par lograr algún propósito especifico (Gallardo, 2012: 10)

Una organización es una herramienta o un medio que los individuos utilizan para coordinar sus acciones con el propósito de obtener algo que desean o valoran, es decir, para alcanzar sus metas (Jones, 2013: p.2)

3.2 Entorno

Las organizaciones no son sistemas aislados y forman parte de un medio ambiente o entorno que los rodea. El entorno o medio ambiente es el conjunto de variables, factores, fenómenos, fuerzas etc. que tienen determinados comportamiento que afectan e influyen al sistema en forma positiva o negativa.

Es el medio que envuelve externamente al sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capa-

cidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza (Rey, 2010?: 60).

Tipos:

- Entorno indirecto, entorno general, macroentorno o fuerzas indirectas: Influye de manera indirecta al sistema.

- Entorno directo, entorno específico, microentorno o fuerzas directas: Influye de manera directa al sistema.

3.3 Entorno indirecto, entorno general, macroentorno o fuerzas indirectas

Son aquellas fuerzas que forman parte del entorno general. Es decir, aquellos factores sobre los que la empresa no puede influir de forma directa. Además de los factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y legales ya mencionados, es preciso incluir también los medioambientales y los internacionales, por la enorme importancia que hay alcanzado hoy en día.

Factores económicos

Variable macroeconómica	Significado para la empresa	Consecuencias para la empresa
Inflación	Aumento de los costes	Disminución de la rentabilidad
Déficit público	Más gastos del sector público	Más impuestos, menos dinero en circulación, menos ventas
Incremento del paro	Incapacidad para generar nuevos empleos	Descenso de la demanda. Disminución de ventas.
Aumento de los intereses del coste de dinero	Incremento de los costes financieros	Caida de la rentabilidad
Descenso de la inversión nacional y extranjera	Descenso del dinero en circulación. Reletización del conocimiento	Disminución de ventas

Fuente:Sáez, García, Palao, Rojo, 2010?: 2.8.

- **Factores económicos:** Constituidos por los factores de producción, distribución y consumo de la organización.

  Vienen determinados por la estructura y coyuntura económica de cada país. Las condiciones económicas de la región en que actúa la empresa influyen fuertemente en la misma. Estas condiciones se reflejan en los principales indicadores de una economía (inflación, déficit público, tasa de desempleo, tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto, renta per capita, tipo de interés, tipo de cambio, déficit exterior...). En la tabla adjunta se observa la influencia en la empresa de algunas variables macroeconómicas. Otros factores que se deben tener en cuenta son la disponibilidad, precio, calidad, tanto del factor capital como del trabajo, u otros recursos productivos. A la hora de tomar decisiones estratégicas los datos económicos son esenciales. Por ejemplo, la localización de una determinada planta productiva o entrar en un nuevo mercado. Se deberían tener en cuenta las condiciones económicas de un país mediante estudios comparativos de coste de mano de obra, energía, precio del suelo... El análisis de las condiciones de riesgo de un país también es fundamental cuando se pretende invertir en países que presentan condiciones de riesgo muy elevadas, como por ejemplo Rusia, Argentina o Brasil. Debido a que el mundo empresarial está más acostumbrado a vigilar las tendencias económicas que las de otros ámbitos, es menos probable que la empresa se vea sorprendida por transformaciones importantes en este campo. (Sáez, García, Palao, Rojo, 2010?: 2.8).

- **Factores socioculturales:** Constituido por el sistema de cultura, ética y valores de la población, la demografía, sexo, clases sociales, cultos o religiones, la cantidad de población, la distribución etárea, el nivel educativo entre otros.

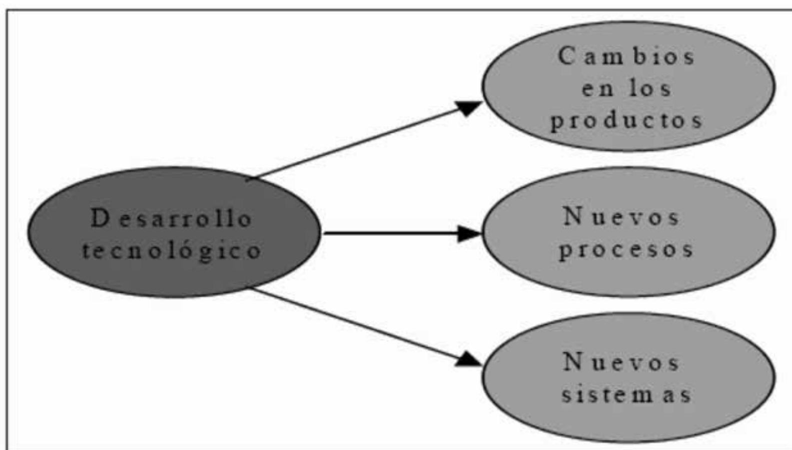
  Son aquellos que hacen referencia a las características de la sociedad en la que opera la compañía tales como demografía, nivel educativo, envejecimiento de la población, incorporación laboral de mujeres y jóvenes, valores culturales, ética, estilos de Vidal etc., que pueden provocar cambios en

la demanda de los productos o los servicios. El entorno socio-cultural tiene grandes repercusiones sobre los hábitos de compra y consumo de la sociedad. Así pues, por ejemplo, la incorporación de la mujer al mercado laboral (sobre todo en los países desarrollados) supone una parte, un incremento de los ingresos familiares, además de un aumento del consumo de servicios que tiempo atrás no se consumía (las guarderías por ejemplo). La mejora en los niveles educativos se traduce en un comportamiento de compra y consumo más sofisticado. Por otra parte, los cambios en valores, la fijación en la salud y la estética, incrementan el consumo de bienes con características especiales (desnatados, ricos en fibras, vitaminas…). Las empresas deben prestar especial atención a las fuerzas, que pueden ser fuente de ventaja o desventaja competitiva. Muchas organizaciones como General Motors, Kellog, Toyota, Sony, Burger King… son hoy globales, y contemplan al mundo como un gran mercado. Productos como relojes Swatch, los walkman de Sony o los servicios financieros de Citibank se dirigen a una clientela planetaria. Es por esto, que es importante aprender a operar con culturas diferentes, y manejar la diversidad es uno de los grandes retos que tiene que afrontar loa dirección de empresas en la actualidad (Sáez, García, Palao, Rojo, 2010?: 2.9).

- **Factores tecnológicos:** La tecnología permite generar una producción a escala reduciendo tiempo, costos, esfuerzos, competitividad, establecer estándares de los productos y servicios a mejora la calidad de vida, etc.

  Los avances tecnológicos no solamente son los que más rápidamente evolucionan, sino que son los que tienen mas alcance a la hora de ampliar o limitar las oportunidades de una empresa establecida. Están relacionados con el continuo proceso de innovación tecnológico al que se ven sometidas todas las industrias: el nivel científico y técnico, la política seguida por las empresas o por los Estados en materia de investigación y desarrollo (I+D); el grado de difusión de las innovaciones tecnológicas, etc.

Factores tecnológicos



Fuente: Sáez, García, Palao, Rojo, 2010?: 2.9.

La tecnología, según se observa en la figura, influye en la organización de diversas formas: a las técnicas de producción y de gestión; a las características de los productos o servicios y procesos productivos. Está relacionada con la mejora continua de calidad y es una fuente de ventaja competitiva. Por ello es necesaria que la gerencia este muy atenta a los cambios y avances que se producen en este campo, con el fin de considerar la viabilidad de su aplicación (Sáez, García, Palao, Rojo, 2010?: 2.9-2.10).

- **Factores políticos, legales y reglamentarios:** La estructura política, legal y normativa es un elemento muy importante a la hora de establecer promoción o desarrollo de las organizaciones o en caso contario frenar o limitar su desarrollo.

  Se derivan del sistema político, de su estructura y de su legislación específica. El ambiente político se refleja en las actitudes y acciones de los legisladores y los lideres sociales, tratando de responder a las demandas de la sociedad. Se llevan a la práctica con las normas impuestas por las auto-

ridades en materia de legislación laboral, fiscal, incentivos y subvenciones, normas de calidad, responsabilidad por damos causados por defectos de los productos, niveles de contaminación, etc. En una economía globalizada constituyen junto a los factores económicos un criterio decisivo de localización o deslocalización empresarial.

El poder político afecta a todas las esferas de la actividad empresarial y, en relación con los negocios, realiza dos acciones fundamentales: los impulsa o los limita. Los impulsa si crea unas condiciones positivas para atraer inversión o para localizar o crear nuevas compañías, o incentiva el desarrollo de las existentes. El apoyo se concreta en determinadas medidas que favorezcan las condiciones de funcionamiento de las empresas. Las limitaciones aparecen en forma de determinadas restricciones legales, o barreras que impiden su desarrollo: cuando el sistema fiscal es desestimulante, o cuando el sector público compite en la captación de recursos financieros, presionando las condiciones del mercado o del marco legal es poco transparente. La política gubernamental es también decisiva en el desarrollo tecnológico, pues gran parte de la investigación, sobre todo en determinados países esta ligada a programas especiales que tiene que ver con el sector público. La legislación fiscal, mercantil de protección de patentes marcas, de regulación del mercado financiero, las normas que deben cumplir las empresas en material laboral, de seguridad e higiene en el trabajo, las medidas proteccionistas… todos, o al menos aspectos muy fundamentales de la vida empresarial, están ligados a decisiones de los poderes públicos (Sáez, García, Palao, Rojo, 2010?: 2.10).

- **Factores medioambientales:** Integrado por elementos biológicos, químicos, físicos, recursos naturales, la relación entre los seres vivos, el cambio climático, la emanaciones producidas por el proceso de industrialización y producción, etc.

  Tienen que ver con el entorno natural de la empresa o medio ambiente. El medio ambiente ha ido adquiriendo importancia creciente en los últimos años, no solo por los movimientos ecologistas y por la representación parlamentaria obtenida por los partidos "verdes" en algunos países europeos y en parlamento de la UE, sino también por la mayor conciencia

social que existe de los perjuicios que causan algunos productos y procesos industriales. La degradación medioambiental (contaminación, deforestación...) o las restricciones de suministros son cuestiones de vital importancia para el mantenimiento de las condiciones de vida en el planeta. Hoy en día estos aspectos preocupan mucho a la sociedad en general y forman parte de la conciencia colectiva. Son muchas las organizaciones que están empezando a considerar que sus resultados deben mejorar la comunidad y el entorno en el que se desarrollan. Si el proceso productivo daña el entorno, tendrá un creciente coste para la empresa. Por esta razón es conveniente que cuando se define una estrategia se estudie la posibilidad de crear valor dentro de la comunidad en la que opera. En los últimos años se ha desarrollado una conciencia social en lo referente al medio ambienta, que ha provocado que las empresas de todos los sectores introduzcan modificaciones en sus procesos de fabricación y en sus productos, con el fin de disminuir la emisión de sustancias contaminantes, o de evitar la utilización de compuestos que dañan la capa de ozono, o por el contrario, en un sentido positivo de incrementar la utilización de materiales reciclables/reciclados. Otro asunto también que se puede considerar en cuanto al medio ambiente son los dilemas éticos que se plantean por los elevados costes que par las compañías supone la adaptación de sus procesos productivos a la protección del medio ambiente. La preocupación por la protección del medio ambiente puede suponer, a corto plazo, un encarecimiento de los procesos de fabricación, sin embargo, se traducirá en la oferta de mejores productos, que, a largo plazo proporcionaran una mayor satisfacción del consumidor y una mejora del bienestar social (Sáez, García, Palao, Rojo, 2010?: 2.10-2.11).

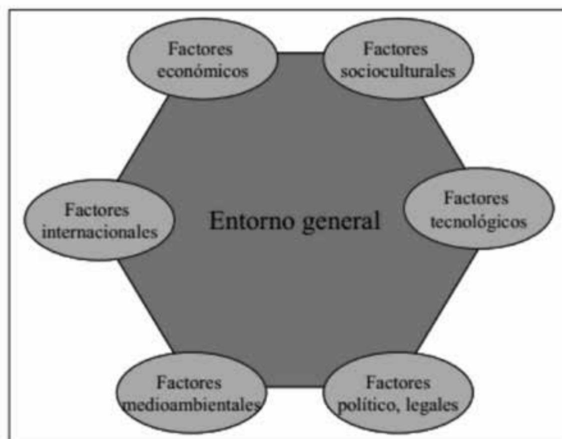
- **Factores internacionales:** Constituido por la internacionalización de la economía, los bloques económicos, las finanzas internacionales.

  No todas las organizaciones tienen un fuerte componente internacional, sin embargo puede decirse que estos factores afectan a la organización de alguna manera. La internacionalización de la economía está permitiendo a las empresas traspasar sus fronteras nacionales para captar

recursos o comercializar sus productos o servicios en otros países, en condiciones más favorables, ya sea por la disminución de su dependencia de los suministradores locales, o por la búsqueda de economías de escala y de mercados menos saturados que los nacionales, o por reducir su capacidad ociosa… La globalización pone a prueba la capacidad para competir en el mercado mundial, donde, además de las habilidades tradicionales de la organización juegan su papel otras variables relacionadas con la capacidad de adaptación al país de destino, o circunstancias concretas del país origen, que afectan a la organización a nivel mundial. El componente internacional del ambiente operativo especifica los factores críticos que debe tener en cuenta la gerencia, tales como: circunstancias económicas de los países con los que la empresa se relaciona, marco político y legislación vigente, costumbres y normas, lenguaje, valores y creencias, símbolos, actitudes y motivaciones, etc.

Es necesario que todos estos factores sean evaluados adecuadamente, ya que resumen las condiciones del marco de referencia en el que va a operar la empresa, y constituyen la base de las amenazas y oportunidades ambientales (Sáez, García, Palao, Rojo, 2010?: 2.11).

Factores del entorno



Fuente: Sáez, García, Palao, Rojo, 2010?: 2.7.

3.4 Entorno directo, entorno especifico, microentorno o fuerzas directas

- **Clientes:** Los clientes son la razón de ser de las organizaciones, son los que determinan la continuidad y desaparición de las mismas por el poder de decisión en la adquisición de los productos o servicios que necesitan, demandan, desean, usan.

  Las organizaciones ofrecen tanto sus productos como sus servicios no sólo a sus clientes actuales, también lo hacen a los potenciales, los cuales a su vez pueden ser individuos u organizaciones. Hoy en día ya es un tópico hablar de la globalización de los mercados, el mundo entero parece tener los mismos gustos en determinados productos. No obstante, no hay que olvidar que cada cliente es único y como tal tendrá gustos diferentes, por eso es preciso combinar la adaptación a la diferencia con la estandarización, por eso, compañías como Honda o Coca Cola han transformado sus procesos para adaptarse a las necesidades de los clientes, es lo que hoy se conoce como "clientización". (Sáez, García, Palao, Rojo, 2010?: 2.22).

- **Competidores:** El mercado es un espacio muy disputado por las organizaciones que se constituyen en competidoras para obtener mayor participación en el mercado y e incrementar las ventas o la demanda por parte de los clientes.

  El mercado forma parte del entorno operativo de la empresa y son los rivales con los que ésta se enfrenta a la hora de conseguir recursos y clientes. Pueden suponer una amenaza que produzca unos costes al alza, o que reduzca sus ingresos y produzca una disminución del rendimiento empresarial. Toda empresa debe tratar de conocer en la medida de lo posible las estrategias de los competidores presentes o futuros, para lo cual puede utilizar análisis detallados que muestren las fortalezas y debilidades de la propia empresa, tratando de encontrar una fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo. La aparición de nuevos competidores, como pueden ser: competidores extranjeros (entrantes nuevos en el sector), empresas de nueva creación (consecuencia del atractivo del sector o de transformaciones de las existentes), y competidores provenientes de otros sectores (producto de estrategias de

diversificación de las empresas) reduce los beneficios empresariales dentro del sector. Los ajustes a la baja de precios, el acortamiento del ciclo de vida de los productos, o una gama de bienes o servicios poco diferenciados son claros indicios de sectores de alta competencia. Además, en épocas de escaso crecimiento, la competencia se hace más dura porque para aumentar la cifra de ventas hay que arrebatar cuota de mercado, recurriendo a políticas agresivas comerciales y de marketing (Sáez, García, Palao, Rojo, 2010?: 2.22).

- **Proveedores:** Las organizaciones para generar productos y servicios requieren de insumos y de recursos de calidad para poder transformarlas y ofertarlas a sus clientes y esto es posible gracias a los proveedores de insumos y recursos.

  Pocas empresas u organizaciones son totalmente autosuficientes y pueden disponer de todos los recursos que integran los productos que elaboran así como de los servicios adicionales que precisan. En la mayoría de los casos, la oferta de los productos que efectúa una empresa depende del adecuado suministro de una multitud de proveedores y de la existencia de un mercado de trabajo amplio y capacitado. Dentro de este apartado se incluyen los suministradores de todos los tipos de recursos necesarios para que la empresa lleve a cabo su actividad: recursos materiales (proveedores de materias primas, que forman el mercado de proveedores), recursos financieros (proveedores de capital que forman el mercado de capitales), recursos humanos (proveedores de personas que forman el mercado de recursos humanos), etc.; con una fuerte influencia sobre la calidad y eficiencia de la compañía. Variaciones en la calidad o el precio de los recursos tienen un claro impacto en la calidad y precio del producto final. Los proveedores pueden suponer en algunos casos una amenaza, sobre todo cuando se encuentran en una posición de fuerza, y la empresa tiene poca capacidad de negociación. Estas situaciones aparecen cuando los proveedores son escasos, los recursos son únicos o poco diferenciados, no existen recursos sustitutivos, o cuando la empresa no es significativamente importante para el proveedor. Puede llegar el caso en el que los proveedores se integren verticalmente hacia delante, convirtiéndose así en competidores. (Sáez, García, Palao, Rojo, 2010?: 2.22).

- **Política sectorial:** Es el sector específico al cual depende o forma parte la organización, en dicho sector están precisados las directrices, normas, comportamientos específicos, etc.
- **Tecnología adecuada:** Las organizaciones pueden disponer de tecnología existente en el mercado para el modelo de negocio que requieren.

3.5 Características del entorno

Las características de comportamiento del entorno es cambiante, inestable, dinámico, complejo, riesgoso, turbulento, y lo mas importante es influyente a todas las organizaciones.

H. Minzberg (1984) recurre al análisis tipológico del mismo para sintetizar de que manera afecta a la organización distinguiendo cuatro características esenciales:

1. **Estabilidad:** El entorno de una organización puede ser estable o dinámico, variando desde el escultor de madera, cuyos clientes demandan las mismas tallas de madera década tras década, hasta una empresa de detectives, que nunca sabe como será su siguiente caso. Existe una gran variedad de factores que pueden hacer que un entorno dinámico: gobiernos inestables, cambios impredecibles de la economía, variaciones imprevistas de la demanda de la clientela o de los suministros de la competencia, la demanda de novedades frecuentes por parte de los clientes, una tecnología o una base de conocimientos en rápida transformación, como sucede con los fabricantes de electrónica. La dimensión de estabilidad se encuentra muy relacionada con la idea de predictibilidad o certidumbre acerca de los cambios que se producirán en el ambiente externo de la empresa. El entorno dinámico hace que el trabajo de la organización resulte incierto e impredecible.
2. **Complejidad:** El entorno de una organización puede ser simple o complejo oscilando entre el fabricante de cajas plegables que elabora sus sencillo productos basándose en unos conocimientos simples y la agencia espacial que tiene que utilizar conocimientos procedentes de una amplia gama de campos científicos sumamente adelantados con la finalidad de produ-

cir outputs extremadamente complejos. La dimensión de la complejidad viene determinada por la comprensibilidad del trabajo a realizar por la empresa. En general, cuanto mayor sea la complejidad del entorno, mas sofisticados serán los conocimientos requeridos. Sin embargo, el entorno pasa a ser simple cuando el conocimiento puede racionalizarse descomponiéndose en componentes de fácil comprensión. De esta manera, los fabricantes de automóviles se encuentran ante entornos de productos relativamente sencillos debido a la gran cantidad de conocimientos acumulados sobre las máquinas que producen.

3. **Hostilidad:** El entorno de una organización puede ser favorable u hostil, diferenciándose entre el cirujano con prestigio que puede elegir su clientela, la empresa de construcción que hacer una oferta para cada posible contrato y el ejército que lucha en una guerra. La dimensión de hostilidad depende de aspectos como la competencia, las relaciones con los grupos de poder (gobierno, sindicatos, medios de comunicación...), la disponibilidad de recursos naturales, la conflictividad laboral, etc. Esta característica del entorno presenta una gran relación con la variable de la velocidad de reacción, ya que los entornos de suma hostilidad suelen exigir reacciones rápidas de la organización.

4. **Diversidad:** Los mercados de un organización pueden ser integrado o diversificados, oscilando entre la mina de hierro que vende su única mercancía a una sola fabrica de acero y los pertenecientes a una comisión comercial que intenta promocionar todos los productos industriales de un país en el mundo entero. La diversidad de mercados está relacionada con la mayor o menor amplitud de los segmentos de clientes a los que la empresa sirve, de la gama de productos y servicios que se comercializan y de las zonas geográficas en las que se desarrollo la actividad empresarial.

De acuerdo con estas características se pueden agrupar los modelos de entorno alrededor de tres tipos básicos:

- Entornos estables: se caracterizan por ser estables, simples, favorables e integrados.

- Entornos reactivos-adaptativos: son relativamente estables, algo complejos, prácticamente favorables y diversos.
- Entornos inestables turbulentos: son dinámicos, complejos, hostiles y diversos.

Atendiendo a esta clasificación del entorno actual que define la actuación de las organizaciones se puede catalogar como de inestable-turbulento, debido a la gran incertidumbre y la aceleración en el cambio de los factores que lo componen (Sáez, García, Palao, Rojo, 2010?: 2.14-2.16)

3.6 Tendencias o megatendencias del entorno

Desde hace muchos años, diversos autores avizoraban estos cambios o tendencias mundiales, entre ellos podemos destacar a Touraine (1969), Bell (1976), Masuda (1980), Toffler (1981), Druc¬ker (1992), Naisbitt (1993), Senge (1993), Fukuyama (1993), Negro¬ponte (1995), Tapscott y Caston (1995), McLuhan (1995), Barker (1995), Huntington (1997), Chomsky (2001), Kennedy (2001), Cas¬tells (2001), Porter (2002) y Morín (2006), entre otros grandes auto¬res y gurús, quienes identificaron las siguientes megatendencias:

- La globalización.
- La internacionalización de la economía.
- Los bloques económicos.
- Economía del conocimiento y de la información.
- La globalización de la comunicación (la aldea global).
- Uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación.
- Desarrollo intensivo de la ciencia y la tecnología.
- Aumento de la competencia.
- Necesidades crecientes.
- Usuarios (clientes) más sofisticados y exigentes.

- Fragmentación de mercados y usuarios.
- Presiones sociales.
- Innovación, creatividad, flexibilidad, calidad, costos, precio.
- De la sociedad industrial a la sociedad de la informa¬ción, a la sociedad del conocimiento.
- Certificación de los productos y servicios.
- Certificación de los sistemas de calidad.
- Certificación del personal
- Certificación de las organizaciones.
- Desarrollo sustentable.
- Protección del medio ambiente, etcétera.

Estas megatendencias influyen a los países, a las organiza-ciones, al mercado laboral, al proceso productivo y a la sociedad en general. (Contreras y Paz, 2012: 14)

La globalización es uno de los fenómenos que más está modificando el entorno empresarial. Como elemento de entorno que es, no tiene por qué tener un impacto negativo, simplemente va a representar una serie de nuevas amenazas y oportunidades a las distintas empresas. Se les va a ofrecer la oportunidad de poder extender sus actividades a prácticamente todo el mundo, pero a cambio tendrán que soportar una posible competencia a nivel mundial. Paralelamente a la globalización se está produciendo otro fenómeno, la regionalización, que aunque en un principio pueda parecer incompatible con la globalización, en la práctica se demuestra que no es así. Se pueden distinguir claramente tres regiones predominantes: Norte América, Asia del Pacífico y Europa occidental. Todos estos factores están provocando un aumento feroz de la competencia, la cual se mueve a gran velocidad. Pero en estos tiempos no sólo existe una competencia cada vez mayor, también se está produciendo un fenómeno opuesto al anterior. Cada vez es mayor el número de empresas que mediante los diferentes tipos de cooperación unen sus fuerzas con el fin de obtener

beneficios empresariales que les resultarían imposibles de obtener por sí solas (Sáez, García, Palao, Rojo, 2010?: 3.23-3.24).

Las cosas siempre han cambiado, pero, hoy en día, esos cambios se caracterizan por la velocidad con la cual se producen, obligando a todas las empresas e instituciones a preguntarse sobre los estilos de organización y las estrategias que adoptarán para enfrentar una situación de hiper-cambio e hiper-obsolescencia constante y en extremo compleja (...) El modelo empresarial tradicional, que descansa en el mantenimiento del "status quo" (línea de autoridad y responsabilidad, orden, seguridad, etc.) es obsoleto. En el escenario de la revolución del Conocimiento, la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva. Ahora, aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Contreras y Tito, 2013: 12-13).

En el Diálogo Interamericano se ha logrado reunir un registro de más de 600 estudios mundiales y sectoriales con perspectiva a largo plazo (al menos diez años) publicados en los últimos tiempos. Al examinar las principales tendencias a largo plazo, se aprecia una coincidencia entre ellas. Una primera aproximación permite definir las seis tendencias mundiales siguientes, que pueden considerarse relevantes para el futuro de América Latina:

i) tecnologías disruptivas, aquellas en gestación y cuya difusión transformaría sustancialmente la producción, el empleo, el bienestar, la gobernabilidad y las relaciones humanas;

ii) escasez de recursos naturales, por ejemplo, agua, alimentos, energía y minerales; cambios en la demanda e innovaciones tecnológicas;

iii) transformaciones demográficas, desplazamiento del poder, nuevos mercados, clases medias en ascenso, migraciones;

iv) urbanización y expansión de las ciudades, concentración de la población, demanda de infraestructura y servicios básicos, calidad de vida, competitividad de las ciudades;

v) cambio climático, efectos en la agricultura, oportunidades de crecimiento verde, conciencia ciudadana y cambios de comportamiento,

vi) gobernabilidad democrática, ciudadanos globales interconectados, impacto de nuevas tecnologías en las relaciones sociales, transparencia, seguridad, violencia y crimen organizado, ciberataques (CEPAL, 2014: 12).

Otro fenómeno que supone una tendencia en el actual mundo Empresarial es el outsourcing. De esta forma las empresas pretenden reducir sus gastos fijos y ganar flexibilidad. Permite a las empresas centrarse en aquellas actividades que son mejores y dejan que hagan el resto compañías especializadas. En el actual mundo empresarial se observa también cómo está creciendo el número de jóvenes emprendedores que consiguen poner en marcha sus negocios y en algunos de los casos logran alcanzar increíbles fortunas al poco tiempo. Para terminar, hay que remarcar la creciente importancia que está adquiriendo el conocimiento en la sociedad actual, y en el mundo de los negocios en particular. Se está convirtiendo en el principal activo de las compañías. Por ello, cada vez invierten más en él y se preocupan de tener entre ellos a los mejores trabajadores del conocimiento (Sáez, García, Palao, Rojo, 2010?: 3.23-3.24).

3.7 Reacción del sistema ante el entorno

- Desprevenidos: Cuando el sistema esta desprevino ante los sucesos del entorno, el sistema se afecta demasiado.
- Nos adaptamos: Ante los sucesos del entorno el sistema se adapta.
- Nos adelantamos. El sistema conoce el comportamiento del entorno y se anticipa ante los cambios del entorno.
- Influimos: El sistema el tener un conocimiento del entorno y de su comportamiento establece lineamientos de conducta que puede ser seguidos por otros sistemas.

Ansoff distingue cinco niveles de turbulencia según las características del entorno.

1. Nivel estable: es el que se da cuando el entorno es estable, sencillo, en el que se puede prever el comportamiento futuro de sus variables, debido a su constancia.

2. Nivel reactivo; se presenta en entorno relativamente estables, favorables a la gestión empresarial, pero algo mas complejo que el tipo entorno estable.

3. Nivel anticipador: cuando el entorno es cambiante y desfavorable. En este nivel todavía es posible extrapolar situaciones y resultados pasados al presente, para enfrentarse así a las continuas alteraciones del ambiente externo.

4. Nivel explorador: se produce cuando la complejidad y el dinamismo del entorno es tal que la dirección por extrapolación ya no es posible, debiendo el gerente desarrollar nuevas habilidades que le permitan predecir el cambio de forma acertada.

5. Nivel creativo. Se presenta cuando la única solución es reaccionar frente a las alteraciones del entorno por medio de respuestas rápidas y flexibles. Las señales que transmite el entorno en este caso son débiles, por lo que es recomendable llevar a cabo una dirección estratégica basada en las contingencias que se vayan produciendo en cada momento (Sáez, García, Palao, Rojo, 2010?: 2.15-2.16).

El conocer las características del entorno, nos permite adaptarnos, anticiparnos, o salirnos.

3.8 Herramientas del Entorno

- Posición estratégica externa: Esta referido a las condiciones e influencias externas de la organización que influyen en el desarrollo de las actividades que realiza. De esta manera se definirán las oportunidades y amenazas:

    - Oportunidades: Son los factores, variables, fenómenos, condiciones, etc. que se constituyen en las oportunidades que ofrece el entorno o en situaciones positivas que ofrece el entorno de la organización

    - Amenazas: Son los factores, variables, fenómenos, condiciones, etc. que se constituyen en las amenazan que ofrece el entorno o en situaciones negativas que ofrece el entorno de la organización

- Matriz de evaluación de los factores externos MEFE

  Ofrece respuesta a preguntas acerca de la posición estrategia externa de la organización

  a. Cuales son las amenazas y oportunidades del entorno que enfrenta la organización.

  b. Cual es la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza para el desempeño de la organización.

  c. Para construir la matriz:

  d. Se lista las oportunidades y amenazas más importantes.

  e. Se asigna un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (nada importante a 1.0 (muy importante) la sumatoria de todos los valores asignados debe totaliza 1.0 (100%)

  f. Se le asigna un valor para indicar el grado de amenaza u oportunidad que representa la organización:

  g. Un riesgo mayor (clasificación=1)

  h. Un riesgo menor (clasificación=2)

  i. Una oportunidad menor (clasificación= 3)

  j. Una oportunidad mayor (clasificación= 4)

  k. Multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado de cada variable.

  l. Sumar los resultados y se compara: el valor mas alto es 4.0 el mas bajo es 1.0 y el promedio es 2.5, se compara con el 2.5 si esta por encima o por debajo.

Matriz de evolución de los factores externos

	PESO RELATIVO	**VALOR**	**RESULTADO SOPESADO**
FACTORES EXTERIORES CLAVES			
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL	1.0		

CAPÍTULO IV
FUERZAS INTERNAS DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Misión

Es el propósito o razón de ser de toda organización.

"Misión" significa, literalmente, "deber", "Obligación", "trabajo que se desempeñara". La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: "¿Cuál es el negocio de la organización?". Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. Como observa Drucker, la causa mas importante del fracaso de los negocios, tal vez sea que rara vez se pregunta cual es el negocio de la organización, por lo menos de forma clara y directa, y que es muy raro que los administradores dediquen tiempo a estudiar y reflexionar debidamente sobre el asunto. La misión organizacional debe considerar aspectos siguientes:

1. La razón de ser de la organización.
2. El papel de la organización en la sociedad.
3. La naturaleza del negocio de la organización
4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
5. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro (Chiavenato, 2010 : 73)

La misión se puede definir como la razón de ser de la empresa u organización que enuncia a que cliente sirve, que necesidades satisface y que tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos. Por lo tanto la misión es aquellos que todos los que integran la empresa u organización están obligados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos. Por ello

la misión es el marco de referencia que orienta sus acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentas y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. En otras palabras, la misión de una organización establece para que existe dicha organización (Gallardo, 2012: 62)

En la declaración de la misión tiene que responder a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Quiénes son los clientes?

¿Que productos o servicios ofrece?

¿Cuál es su mercado?

¿Qué valores cultiva?

¿Cuál es su ventaja?

¿Cuáles son sus recursos humanos?

¿Cuál es su tecnología?

4.2 Visión

Es el futuro deseable de la organización.

"Visión" significa literalmente "una imagen". La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de porque todos se levantan todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios (Chiavenato, 2010: 83).

Toda estrategia parte de una visión, es decir de un anhelo, de una concepción imaginaria de una empresa que puede ser susceptible de realizarse en el futuro. Es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales se desea dicho futuro. Una vez establecida, la visión se convierte en el objetivo máxi-

mo que toda organización debe alcanzar, en la guía sobre la cual todas las decisiones estratégicas serán validadas. Toda inversión, desarrollo o proyecto deberá estar orientado a la consecución de la visión, lo que permite la clarificación de las prioridades a futuro. La visión se caracteriza por:

- Ser la concepción que visualiza el futuro prospero de la organización ¿Qué queremos ser?
- Ser una formulación explícita que guía el mejoramiento continuo de la organización ¿A través de que medios?

La visión debe explicitar:

- Un objetivo a futuro.
- El procedimiento par la obtención de un objetivo.
- Los medios para alcanzar el objetivo (Gallardo, 2012:69).

En la declaración de la misión tiene que responder a las siguientes preguntas:

¿Qué queremos ser en el mediano y largo plazo?

¿Quiénes serán nuestros los clientes?

¿Que productos o servicios ofreceremos?

¿Cuál será nuestro mercado?

¿Qué valores respetaremos?

¿En que nos diferenciaremos?

4.3 Objetivos

Deseos, aspiraciones que se desea lograr de manera específica.

Por definición, los objetivos responden al ¿QUÉ? de la organización, es decir ¿qué haremos? o ¿qué queremos lograr? Un objetivo es el enunciado de un estado deseado hacia el cual un proyecto,

programa o plan está dirigido y significa la solución al problema identificado. Por lo tanto, se debe formular en términos de cambio en la situación de una población. El objetivo determina la orientación que se le debe dar a las actividades, componentes y productos de un Plan o proyecto. Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su Misión?

Los objetivos expresan la voluntad de actuar en un determinado sentido expresan lo que se va a hacer para alcanzar la Misión y Visión. De acuerdo a la Misión y Visión, se establecen los **objetivos** de la organización, es decir las formas que adoptarán las instituciones para alcanzar su gran ambición. Usualmente se definen objetivos de corto, mediano y largo plazo, dependiendo del giro de trabajo de la institución. Para poder definir con acierto los objetivos de la institución se deben analizar los factores internos y externos, tanto los que se deben enfrentar (negativos) como con los que se pueden aprovechar (positivos), como veremos más adelante. Los objetivos se expresan en términos cualitativos, pero deben ser susceptibles de medición a través de indicadores objetivamente verificables; además deben ser claros, realistas desafiantes, mensurables y congruentes entre sí.

Criterios para la formulación de objetivos Un objetivo bien formulado debe:

1. Comenzar con un verbo de acción afirmativa (Desarrollar un programa..., Reducir costos..., mejorar capacidades)
2. Especificar un solo resultado clave a lograrse
3. Especificar la fecha objetivo o el largo plazo a completarse
4. Aportar realmente a la consecución de la meta pertinente
5. Además, deben reunir las siguientes características:
    - Que sean precisos y claros
    - Que expresen resultados
    - Que sean posibles de ser medidos

- Que señalen el tiempo
- Que sea pertinente al sector
- Que sean factibles o realizables (Perú. Ministerio de Educación del Perú, 2006: 29)

Es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo, este deja de de ser e resultado esperado y la organización lo asimila como algo real presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En ese sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible, es un estado que se procura y no un estado que se posee (Chiavenato, 2010: 83).

4.4 Principio y Valores

Se trata de un conjunto de conceptos, filosofía y creencias generales que la organización respeta y practica y que esta por encima de las practicas cotidianas (...). Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que se esta dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes preciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente. La filosofía corporativa es importante porque la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que respetan los principios y los valores que preservan. Estas organizaciones no se preguntan cual producto o servicio ofrecer, o cual mercado servir, sino como pueden desarrollar productos y servicios excelentes que creen valor para los mercados y la sociedad (Chiavenato, 2010: 79).

Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran

deseables en si mismo, mas allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos (Francés, 2006: 45).

La mayoría de las personas tenemos ideas o creencias que nos ayudar a definir lo que es o no importante, bueno o malo, correcto o equivocado. A eso le llamamos valores. Valor viene del latín valera que significa "estar en forma, ser fuerte, ser capaz de algo, valerse por si mismo". El valor es un bien descubierto y elegido en forma libre y consciente, que busca ser realizado por la persona. A nivel personal, los valores nos sirven para canalizar nuestra conducta (que podemos hacer y que no). Sin embargo, si bien los valores son universales, no todos los valores tienen el mismo peso o importancia. En este sentido, dependiendo de donde nacimos, quienes fueron nuestros padres, a que escuelas asistimos, donde nos desenvolvimos y que experiencias hemos tenido, todos y cada uno de nosotros podríamos establecer diferentes prioridades dependiendo del peso que les asignemos a cada uno, formando así nuestra propia escala o tabla de valores. (...) Las empresas también tienen sus valores. Sirven como los de las personas para normar la conducta de sus miembros y para juzgar lo que es correcto o no en las acciones de sus miembros. Las investigaciones señalan que las empresas con éxito tienen bien definidos sus valores, que suelen ser más bien pocos y relacionados con la naturaleza del negocio. En los asuntos que no tienen que ver con la organización, cada persona puede opinar y actuar como quiera. Sin embargo, los valores de una empresa no son necesariamente la lista que puede enseñarse en un plan de inducción o para relaciones públicas. Así los valores reales tanto de las personas como de las organizaciones, se ven en los hechos y comportamientos diarios. Una forma de investigarlos es observando lo que se promueve, se premia, se castiga, se alaba o vitupera, etcétera. Para ser efectiva la transmisión de los valores debe cubrir los siguientes pasos:

- Conocimiento: Hacerlos de conocimiento general
- Apreciación. Lograr que el personal los acepte
- Identificación: El personal debe compartirlos
- Compromiso. El personal debe vivirlos día a día (Gallardo, 2012: 72).

4.5 Políticas

Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en empresas del estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencia de actores externos. Las políticas definen cuales son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos. Asimismo, nos llevan a desechar algunas opciones que no se consideran aceptables en función de los valores o los fines de la corporación, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía (Francés, 2006: 51).

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación (Wheelen y Hunger, 2010: 15).

4.6 Cadena de Valor

Es una herramienta gerencial cuyo propósito es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial a la organización y al mismo tiempo identificar fuentes de afectación al proceso productivo. Michael Porter propuso el concepto de cadena de valor para identificar formas de generar más beneficios para el consumidor y con ello obtener ventajas competitivas. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica entender su interrelación funcional. (Gallardo, 2012: 102).

La cadena de valor clasifican las actividades en primarias y de apoyo.

Actividades primarias

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la organización:

- **Logística interna:** Las actividades asociadas a la recepción, alma-

cenamiento y distribución interna de insumos de producto tales como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno de proveedores.

- **Operaciones:** Actividades asociadas con la transformación de insumos en forma final del producto, tales como producción, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas , impresión, u operación de instalaciones.
- **Logística externa:** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento distribución física del producto terminado, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- **Mercadotecnia y ventas:** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto e inducirlos a hacerlo, tales como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selección del canal, relacional con el canal, precio.
- **Servicio:** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, tales como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos, ajuste del producto.

Actividades de apoyo

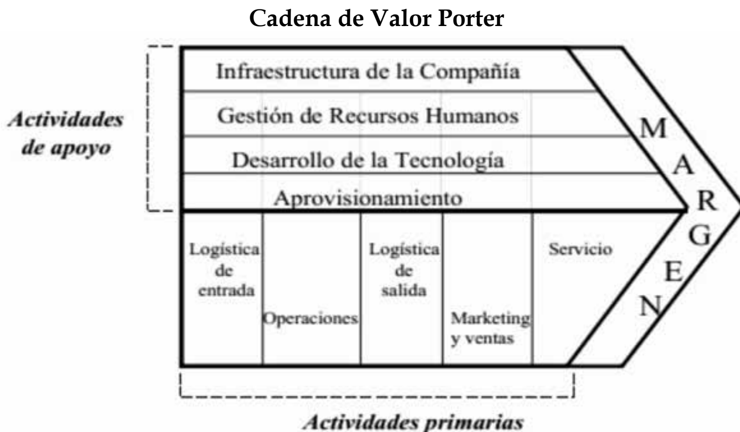
Las actividades de apoyo implicadas en cualquier organización pueden dividirse en cuatro categorías:

- **Abastecimiento:** El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos en la cadena de valor de la empresa. Los insumos incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, sean presenten en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.
- **Desarrollo de tecnología:** Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know how), procedimiento o la tecnología.

- **Administración de recursos humanos:** La administración del talento humano consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a la de apoyo y a la cadena de valor completa. Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades, puede llevar a políticas inconsistentes afectando la ventaja competitiva de cualquier empresa.

- **Infraestructura de la empresa:** La infraestructura de la empresa consta de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad. Dependiendo si la empresa esta diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar dividida entre las unidades de negocios y la corporación matriz (Gallardo, 2012: 103-104).

Cadena de Valor Porter



4.7 Herramientas de las fuerzas internas

- **Posición estratégica interna**

Está referido a las condiciones e influencias al interior de la organización que influyen en el desarrollo de las actividades que realiza. De esta manera se definirán las fortalezas y debilidades.

- **Fortalezas:** Son los factores, variables, fenómenos, condiciones, etc. que se constituyen en las fortalezas o aspectos positivos al interior de la organización.

- **Debilidades:** Son los factores, variables, fenómenos, condiciones, etc. que se constituyen en las debilidades o aspectos negativos al interior de la organización.

- **Matriz de evaluación de los factores internos MEFI**

Ofrece respuesta a preguntas acerca de la posición estrategia interna de la organización

a. Cuales son las fortalezas y debilidades al interior de la organización.

b. Cual es la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza para el desempeño de la organización.

c. Para construir la matriz:

d. Se lista las fortalezas y debilidades más importantes.

e. Se asigna un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (nada importante a 1.0 (muy importante) la sumatoria de todos los valores asignados debe totalizar 1.0 (100%)

f. Se le asigna un valor para indicar el grado de fortaleza y debilidad que representa la organización:

g. Una debilidad mayor (clasificación=1)

h. Una debilidad menor (clasificación=2)

i. Una fortaleza menor (clasificación= 3)

j. Una fortaleza mayor (clasificación= 4)

k. Multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado de cada variable.

l. Sumar los resultados y se compara: el valor mas alto es 4.0 el mas bajo es 1.0 y el promedio es 2.5, se compara con el 2.5 si esta por encima o por debajo.

Matriz de evaluación de los factores externos

	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
FACTORES INTERIORES CLAVES			
FORTALEZA			
DEBILIDADES			
TOTAL	1.0		

4.8 Herramientas para las fuerzas del entorno y las fuerzas internas

Factores Critico de Éxito

Es el número limitado de áreas en las que resultados satisfactorios aseguran el desempeño competitivo exitoso de una organización. Estos indicadores son específicos para la organización y reflejan preferencias gerenciales respecto de variables claves en un instante en el tiempo.

Matriz de Perfil Competitivo

- Para la construcción de la matriz de perfil competitivo se requiere:
    - Identificar los factores claves de éxito.
    - A cada uno de los factores claves de éxito se les asigna un peso 00= nada importante; 1.0 muy importante esta columna debe sumar 1.0 (100%)

- Se debe asignar un rango a cada competidor para indicar las fortalezas o debilidades a cada unidad de información
- Donde: 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza mayor.
- El valor asignado a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la correspondiente clasificación de cada competidor.
- La fase final consiste en sumar la columna de resultados ponderados para cada uno de los competidores 1.0 el más bajo y 4.0 el más alto, el competidor más amenazante.

Matriz de perfil competitivo

		COMPETIDOR A		COMPETIDOR B		COMPETIDOR C	
	PESO	VALOR	RESULTADO SOPESADO	VALOR	RESULTADO SOPESADO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
FACTORES CLAVE DE ÉXITO							
TOTAL	1.0						

FODA

Son las siglas de F= fortalezas, O= oportunidades, D= debilidades, A= amenazas. En un técnica que permite la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Componentes de un Análisis FODA

	Positivos	Negativos
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

Análisis FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Análisis FODA	Hacer lista de fortalezas	Hacer lista de debilidades
Oportunidades (O)	Estratégias (FO)	Estratégias (DO)
Hacer lista de oportunidades	Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	Minimizar debilidades aprovechando debilidades
Amenazas (A)	Estratégias (FA)	Estratégias (DA)
Hacer lista de amenazas	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenzas	Minimizar debilidades y evitar amenazas

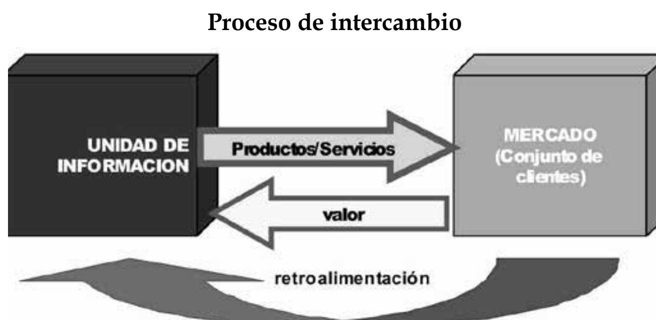
CAPÍTULO V
LA UNIDAD DE INFORMACIÓN

Toda unidad de información es considerada como un sistema abierto.

5.1 Unidad de Información

Organizaciones (sistemas abiertos) que acopian, procesan y difunden información a los clientes (mercados) con la finalidad de satisfacer los deseos, necesidades, demandas de los clientes (usuarios, consumidores).

Proceso de intercambio



Fuente: Elaboración propia

5.2 Mercado de las unidades de información

El mercado de las unidades de información esta constituidos por los clientes (usuarios, consumidores, lectores, etc.) reales y potenciales de los productos y servicios de información de las unidades de información. Este mercado tiene necesidades, deseos, demandas, percepciones, expectativas.

El mercado



Fuente: Elaboración propia.

5.3 Input- Entrada-Insumos-Recursos de las unidades de información

Constituido por los datos, la información, el material bibliográfico, material digital, los recursos humanos, los recursos materiales, los recursos financieros, equipo, etc.

5.4 Troughput-Proceso-Transformación de las unidades de información

Constituido por los métodos, técnicas, procedimientos, procesos, Know How, el conocimiento tácito el conocimiento explicito, las normas, los sistemas, etc.

5.5 Output-Salida- Servicios/Productos de Información

Constituido por los servicios de consulta, referencia, lectura en sala, préstamo a domicilio, DSI, investigación bibliográfica, desarrollo de habilidades informativas, página Web, Facebook, catálogos, bibliografías. Bases de datos, etc.

Previamente se debe realizar un estudio de mercado para identificar necesidades de información y generar los servicios y productos de información que requiere el mercado.

5.6 Entorno, medio ambiente, fuerzas externas de las unidades de información

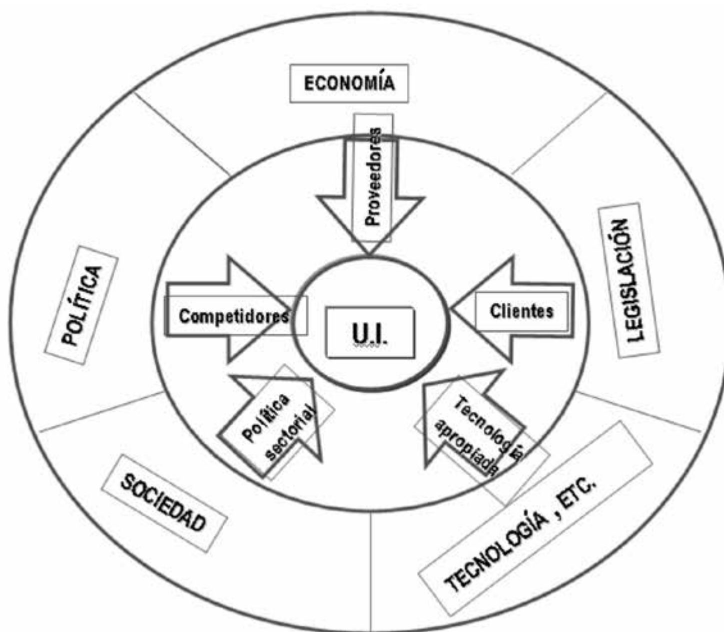
5.6.1 Entorno indirecto

Constituido por la economía, la política, la legislación, la sociedad, la demografía, la ciencia y tecnología, los recursos, el medio ambiente, etc. tanto internacional como nacional que afectan o influyen de manera positiva o negativa a la unidad de información.

5.6.2 Entorno directo

Constituido por el mercado: clientes (reales y potenciales), los proveedores, la política sectorial, la tecnología apropiada, la competencia que afectan o influyen de manera positiva o negativa a la unidad de información.

Entorno indirecto y directo



Fuente: Elaboración propia.

5.7 Megatendencias o tendencias de las unidades de información

Las unidades de información muestran las siguientes tendencias:

- La información como recurso estratégico.
- La información como esencia de la Bibliotecología y Ciencias de la Información.
- La importancia del contenido de la información, ya no del soporte. Variedad de soportes de información diferentes al libro.
- Usuarios más exigentes y demanda más creciente.
- Las unidades de información como empresas.
- Maximización de los beneficios versus costos.

- Profesionalización de los bibliotecólogos en gestión estratégica de las unidades de información.
- La biblioteca: electrónica, digital, virtual, biblioteca 2.0, los repositorios digitales.
- Uso intensivo de la tecnología de la información y la telemática (OPAC, Internet, extranet, intranet, correo electrónico, Facebook, etc.).
- Conformación de redes de información
- Cambios constantes de normas de descripción, indización y clasificación, haciéndose más operativos y sencillos para el usuario y el profesional de la información.
- Nuevos métodos y herramientas en la organización de la información y del conocimiento, como las taxonomías, ontologías, folksonomías, redes semánticas, topics map, etcétera.
- Las actividades a desarrollar están en función del usuario.
- Innovación, creatividad, variedad, calidad y accesibilidad a los servicios y productos de las unidades de información, etcétera. (Contreras y Paz, 2012: 15-16)

5.8 Fuerzas internas de las unidades de información

5.8.1 Aspectos teleológicos

Constituido por el marco teleológico de las unidades de información como la misión, visión, objetivos, políticas, filosofía; valores, estrategias.

5.8.2 Cadena de valor de las unidades de información

Actividades primarias:

- **Logística interna o logística de entrada:** Son las actividades relacionadas al desarrollo de colecciones, identificación de los que generan información, selección, adquisición, ingreso, registro de la información; la información por procesar.

- **Operaciones o transformación:** Actividades relacionadas con la sistematización de la información: descripción, clasificación, indización, procesos complementarios, digitación, hojas de entrada, etc.

- **Logística externa o logística de salida:** Son los productos o resultados del proceso de sistematización de la información, el número total de material bibliográfico, el número de material bibliográfico por temas, el número por tipo de material bibliográfico, etc.

- **Mercadotecnia o mercadeo:** Actividades relacionadas a la promoción: publicity, publicidad, relaciones públicas, boca a boca, etc. que permitan hacer de conocimiento la existencia de la unidad de información, de sus productos y servicios que ofrece, de los beneficios que otorga, hacer posible la demanda y el incremento de la demanda.

- **Servicio:** Son los servicios que ofrece la unidad de información como consulta, lectura, préstamo a domicilio, acceso al OPAC, acceso a los documentos digitales, el uso de Internet, educación de usuarios, desarrollo de habilidades informativas, la cuantificación de la demanda de manera periódica, el número total de material bibliográfico y de información, el número total de material bibliográfico por temas, el número total de material bibliográfico por tipo de material, etc.

Actividades de apoyo:

- **Abastecimiento:** Relacionados a la compra de insumos que requiere la unidad de información, el mobiliario, el equipo, útiles de escritorio, etc.

- **Desarrollo tecnológico:** El desarrollo de la página Web, los catálogos en línea, la digitalización de la información, el software, el hardware.

- **Administración de recursos humanos:** Corresponde a la convocatoria, selección, contratación, inducción, desarrollo, capacitación del recurso humano sean profesionales, técnicos o auxiliares

- **Infraestructura de empresa:** Corresponde a la planificación, organización, dirección, control y evaluación de la unidad de información, la estructura orgánica, los instrumentos técnicos normativos, así como también el aspecto presupuestal, las finanzas, los aspectos legales, entre otros.

CAPÍTULO VI
ESTRATEGIAS

6.1 Antecedentes históricos

Históricamente la estrategia se remonta al siglo VI antes de Cristo y proviene de la palabra griega strategos, que significa general, ejército y agein, que significa guía. En su origen significaba literalmente el arte y la ciencia de conducir fuerzas militares. Actualmente se usa en todas las organizaciones para el logro de sus objetivos.

El término estrategia viene del griego strategos que significa "un general". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "ejército" y "acaudillar". El verbo griego, stratego significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos". El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no "proyectan la destrucción" ineludible de sus competidores, la mayoría sí tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos. Uno de los primeros usos del concepto estrategia en un contexto mercantil se presentó en la Grecia antigua, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides. Los atenienses acababan de sostener elecciones para elegir generales. Nicomáquides estaba molesto porque Antístenes, un empresario, le había ganado. Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general y señaló a Nicomáquides que, en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Jeffrey Bracker dice que, al parecer, este punto de vista desapareció con la caída de las ciudades-estado de Grecia y que no volvió a aparecer sino hasta después de la Revolución Industrial. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstem, en su obra sobre la teoría del juego. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. Es fácil ver el origen del surgimiento de esta definición de la teoría del juego. Peter Drucker, en su libro clásico

The Practice of Management, afirmaba en 1954 que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. Parte de su definición partía de la idea de que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener. Muchos estudiosos están de acuerdo en que la primera definición moderna de estrategia empresarial es la contenida en la obra escrita por Alfred Chandler en 1962: Strategy and Structure. En este libro, Chandler analizaba con detenimiento las actividades de cuatro gigantes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Standard Oil of New Jersey, General Motors y Sears, Roebuck. Chandler, fundamentándose en ese estudio, definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. Siete años después, Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición parecida. Ésta cautivó a toda una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: "La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será" (Mintzbert; Quinn; Voyer, 1997: 5)

6.2 Definición

Estrategia es un sistema que incluye procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción, sobre aspectos internos y externos de una entidad en cuestión, cuyo producto es un medio para pasar de una situación actual determinada a una situación futura deseada (Brenes, 2003: 25).

Por definición, las estrategias explicitan el como, es decir la manera o el camino trazado para el logro de los objetivos. En consideración hacia éstos, es que se elaboran o diseñan las estrategias mas adecuadas para alcanzarlos, dado que una determinada estrategia puede ser común para diversos objetivos (...). Las estrategias establecen cursos de acción determinados, caminos definidos para obtener los resultados esperados, llamados por lo general objetivos estratégicos; por tanto, las estrategias constituyen los

medios o caminos por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos (Perú. Ministerio de Educación, 2006: 29)

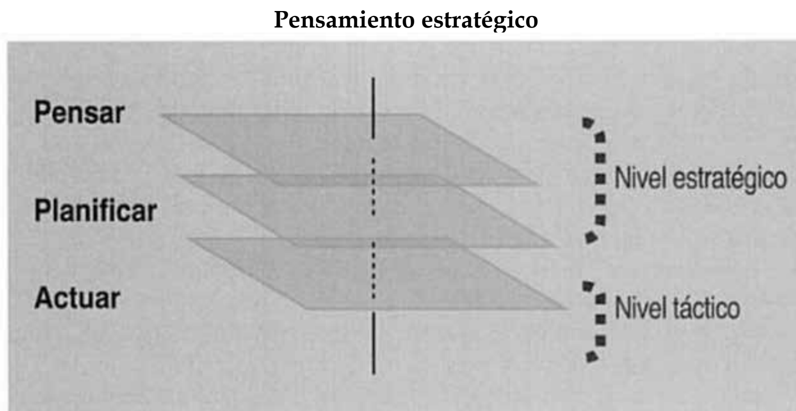
Definición de estrategia

Autor y año	Definición de estrategia
(Chandler 1962) p.16)	"La determinación de los objetivos y metas a largo plazo, de carácter básico para una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar aquellos objetivos".
Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965: p. 57)	"La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser".
(Schendel y Haiten 1972 p. 100)	"La estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno".
(Steiner y Miner 1977 p. 7)	"La estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos de la organización a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos y objetivos básicos de la organización sean alcanzados".
(Galbraith y Kazanjian 1978 p. 3)	"Acción específica, que normalmente va acompañada de la correspondiente asignación de recursos, para alcanzar un objetivo decidido sobre un plan estratégico".
(Hofer y Schendel 1978b p. 25)	"Patrón fundamental de asignación de recursos actual y futuro e interacciones con el entrono que indica cómo alcanzará la organización sus objetivos".

(Andrews 1980 p. 13)	"La estrategia de la empresa es el patrón de decisiones en una empresa que determina sus objetivos, propósitos o metas, proporciona los planes y políticas principales para alcanzarlos, y define el campo de negocios que la empresa persigue, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser, y la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus accionistas, empleados, clientes comunidades, etc. Define los negocios en que una empresa competirá, preferentemente por la forma en que asignará los recursos para transformar las competencias distintivas en ventajas competitivas".
(Porter 1980a p. 17)	"La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener, así, un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa".
Hrevianial y Joyce (1984 p. 29)	"La formulación de estrategias es un proceso de decisión que centra su atención en el desarrollo de objetivos a largo plazo y en el reconocimiento de las capacidades organizativas y contingencias del entorno que influyen en su alcance".
Argyris (1985 p.1)	"La formulación e implementación de estrategias incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno de la organización, y la evaluación de sus fuerzas y debilidades".
(Chaffee 1985 p. 93)	"La estrategia es definida como un marco de referencia que permite a los stakeholders comprender a la organización y a su entorno. Sobre esta base, los stakeholders son motivados a comportarse y actuar de forma que produzcan los resultados favorables esperados para la organización".

Fuente: Martí, 2008: 40-42.

Pensamiento estratégico



Fuente: Garrido, 2002: 23.

6.3 Tipos de estrategias:

- **Estrategias Básicas o generales:**

  - Segmentación: Es el proceso de agrupar, dividir, clasificar, etc. de acuerdo a características comunes al mercado con la finalidad de centrar el mayor esfuerzo al segmento seleccionado para su satisfacción.

  - Posicionamiento: Lugar que ocupa un producto, servicio u organización en la mente del usuario/cliente y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen especifica de ese producto/servicio, idea ,marca, etc.

  - Crecimiento/Desarrollo: Acciones que permitan el crecimiento y desarrollo de los productos, servicios, organizaciones.

- **Estrategias Especificas u operativas:**

  - Diversificación: variedad, diversificación del producto/servicio que ofrece la organización.

  - Diferenciación: La distinción entre los productos o servicios de una organización con respecto a otra, creando la percepción de que sus productos son los mejores.

- Los que resulten de la combinación de la matriz del FODA: FO= Aprovechar las fortalezas para potenciar las oportunidades. DO= Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades. FA= Aprovechar las fortalezas para minimizar las amenazas. DA= Minimizar las debilidades y eludir la amenazas.
- Otros: Calidad, servicios, tecnología, precio, producto, promoción, plaza, etc.

- **Estrategias de integración:**
  - Integración hacia delante: Consiste en abarcar más canales de distribución hacia los clientes.
  - Integración hacia atrás: Consiste en coberturar la mayor cantidad de canales de los proveedores de insumos.
  - Integración horizontal: Se refiere a las fusiones, adquisiciones y absorciones de las organizaciones que se constituyen competidores.
- **Estrategias intensivas**
  - Penetración en el mercado: Consiste en aumentar la participación en el mercado de los productos y servicios de una organización.
  - Desarrollo del mercado: Consiste en introducir productos y servicios en el mercado.
  - Desarrollo del producto: Consiste en la mejora o modificación de los productos o servicios.
- **Estrategias de diversificación**
  - Diversificación concéntrica: Consiste en la generación de producto o servicios relacionados al negocio principal de la organización.
  - Diversificación horizontal: Consiste en la generación de productos o servicios nuevos que no están relacionados al negocio principal de la organización.
  - Otros: diversificación en conglomerado, empresas de riesgo compartido, etc.

CAPÍTULO VII
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1 Definición

El planeamiento estratégico estudia y analiza la forma en que los cambios internos y externos influyen en el comportamiento y funcionamiento de la organización y como poder enfrentarlos con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

a. ¿A dónde queremos ir?

b. ¿En dónde estamos hoy?

c. ¿A dónde debemos ir?

d. ¿A dónde podemos ir?

e. ¿A dónde iremos?

f. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas? (Amaya, 2005: 14)

Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que proveen (Armijo, 2011:15)

La planeación estratégica es un proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Se refiere,

en esencia al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos (Gallardo, 2012: 42).

7.2 Importancia

Es importante la aplicación del planeamiento estratégico por:

- Los cambios permanentes del entorno.
- Los ciclos de vida de los productos y servicios son muy cortos.
- La necesidad de adaptación ante los cambios del entorno.
- La necesidad de anticipación ante los cambios del entorno.
- La necesidad de influencia ante los cambios del entorno.
- La necesidad de reorientación ante los cambios de entorno.

La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su visión, misión y estrategias? El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Desde el punto de vista pedagógico el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente. Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el

entorno y develar las oportunidades y las amenazas.

- El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión mas eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redunda en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.
- Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.
- Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
- Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:
    - Trabajo en Equipo.
    - Compromiso con la organización.
    - Calidad en el servicio.
    - Desarrollo humano (personal y profesional).
    - Innovación y creatividad.
    - Comunicación.
    - Liderazgo, etc. (Huamaní, 2003)

7.3 Proceso de formulación del planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico tiene el siguiente proceso: Diagnóstico estratégico; formulación del plan estratégico, formulación del plan operativo; la implementación del plan operativo; el control y evaluación del plan.

7.3.1 Diagnóstico estratégico: Analizar, evaluar:

- Análisis externo indirecto: Economía, política, sociedad, legislación, demografía, ciencia, tecnología, etc.

- Entorno externo directo: Mercado (clientes, usuarios), proveedores, competencia, política sectorial.
- Amenazas, oportunidades
- Posición estratégica externa PEE, matriz de evaluación de los factores externos MEFE.
- Análisis Interno: Misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, filosofía, valores.
- Cadena de valor: actividades primarias y actividades de apoyo.
- Debilidades y fortalezas
- Posición estratégica interna PEI, matriz de evaluación de los factores internos MEFI
- FODA
- Factores Críticos de Éxito FCE
- Matriz de Perfil de Competitividad MPC

Diagnóstico estratégico



Fuente: Elaboración propia.

7.3.2 Formulación del plan estratégico:

- Misión, visión, objetivos estratégicos, metas estratégicas, lineamientos estratégicos.

7.3.3 Formulación del Plan operativo:

- Caracterización de la problemática, objetivos, estrategias, políticas, actividades, cronograma de Gantt, presupuesto, financiamiento

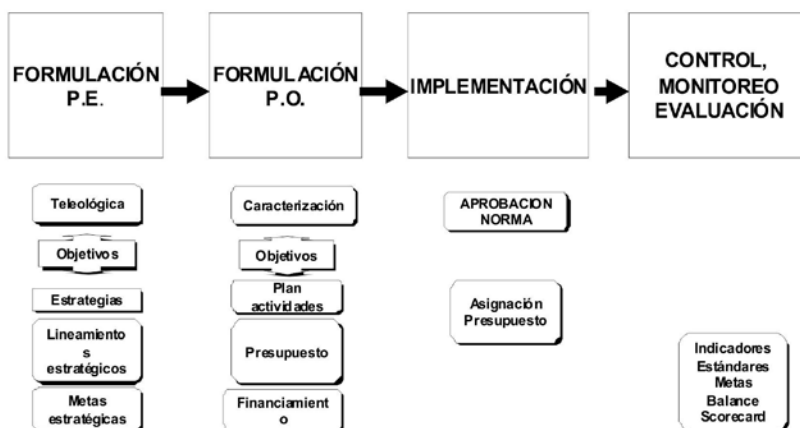
7.3.4 Implementación:

- Aprobación del plan, emisión de la directiva, norma o resolución de aprobación, asignación de los recursos necesarios: personal, materiales, financieros.

7.3.5 Control y evaluación:

- Seguimiento, monitoreo control y evaluación del plan.

Formulación, implementación, control, monitoreo y evaluación



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO VIII
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE INFORMACIÓN

El plan estratégico tiene una duración de mediano o largo plazo (3 a 10 años). En la elaboración del plan estratégico de la unidad de información se sugiere seguir el esquema estandarizado de un plan estratégico, tal como se plantea en la siguiente estructura:

8.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico de la unidad de información comprende el análisis externo y el análisis interno:

8.1.1 Análisis externo o análisis del entorno: que comprende.

- **Entorno indirecto:** En la cual se tiene que describir, analizar y evaluar los factores, variables, hechos, fenómenos, aspectos como:
    - **Economía:** Como se encuentra la situación económica del país, como esta la situación económica de la organización al cual depende la unidad de información, de que manera afecta a la unidad de información ya sea de manea positiva o negativa.
    - **Política:** Cual es la situación política del país, como esta afecta de manera positiva o negativa a la organización al cual depende la unidad de información y de que manera afecta a la misma.
    - **Sociedad, Educación, Cultura, Demografía:** Cuales son las características de la sociedad, de la educación, de la cultura, de la demografía; de que manera influyen en la organización al cual depende la unidad de información, de que manera afecta a la unidad de información ya sea de manea positiva o negativa.
    - **Legislación:** Cuales son las características de la legislación, como se comporta las norma de que manera influyen en la organización al cual depende la unidad de información,

de que manera afecta a la unidad de información ya sea de manea positiva o negativa.

- **Ciencia y Tecnología:** Como está la ciencia y la tecnología, cuales son los avances, de que manera influyen en la organización al cual depende la unidad de información, de que manera afecta a la unidad de información ya sea de manea positiva o negativa.

- Otros.

• **Entorno directo:** En la cual se tiene que describir, analizar y evaluar los factores, variables, hechos, fenómenos, aspectos como:

- **Mercado:** Analizar y evaluar al conjunto de clientes (usuarios) reales y potenciales, quienes son, cuantos son, como es su distribución porcentual por tipo, por nivel educativo, por alguna característica o condición en particular, etc.; cuales son sus necesidades, deseos, demandas de productos y servicios de información; cuales son sus percepciones y expectativas sobre los productos y servicios de información así como también de la unidad de información; para lo cual se aplicaran una serie de técnicas como encuestas, focus groups, etc., de que manera influyen en la organización al cual depende la unidad de información, de que manera afecta a la unidad de información ya sea de manea positiva o negativa.

- **Proveedores:** Analizar y evaluar quienes y cuantos son los proveedores de información tanto en formato libro como en soporte digital, así como también su ubicación, el proceso de negociación, las condiciones que otorgan los proveedores, los costos de los insumos, el comportamiento de los proveedores; evaluar y analizar en general a los proveedores de todos los insumos que requiere la unidad de información; de que manera influyen en la organización al cual depende la unidad de información, de que manera afecta a la unidad de información ya sea de manea positiva o negativa.

- **Política sectorial:** Analizar y evaluar a que sector pertenece la organización al cual depende la unidad de informa-

ción, cual el comportamiento de ese sector, de que manera influyen en la organización al cual depende la unidad de información, de que manera afecta a la unidad de información ya sea de manea positiva o negativa.

- **Competencia:** Identificar, analizar y evaluar que unidades de información que forman parte del sector al cual pertenece nuestra unidad de información y que están en el mismo giro de los productos y servicios de información que ofrecemos, que se constituyen como nuestros competidores;, en que actividades, insumos, procesos, servicios, tecnología, recursos humanos, infraestructura, etc. son buenos; que nos diferencia, de que manera afecta a la unidad de información ya sea de manea positiva o negativa.

- **Tecnología apropiada:** Que tecnología, software, hardware existen en el mercado para las unidades de información a los que la unidad de información puede aspirar y contar con ellos, de que manera afecta a la unidad de información ya sea de manea positiva o negativa.

8.1.2 Amenazas y oportunidades

Listar las amenazas y oportunidades que el entorno le ofrece a la unidad de información.

Amenazas:

1.
2.
3.
4.
5. etc.

Oportunidades:

1.
2.

3.

4.

5. etc.

8.1.3 Posición estratégica externa

Para determinar la posición estratégica externa se elabora la matriz de evaluación de los factores externos MEFE

8.1.4 Matriz de evaluación de los factores externos MEFE

Ofrece respuesta a preguntas acerca de la posición estrategia externa de la organización

1. Cuales son las amenazas y oportunidades del entorno que enfrenta la organización.
2. Cual es la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza para el desempeño de la organización.
3. Para construir la matriz:
4. Se lista las oportunidades y amenazas más importantes.
5. Se asigna un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (nada importante a 1.0 (muy importante) la sumatoria de todos los valores asignados debe totaliza 1.0 (100%)
6. Se le asigna un valor para indicar el grado de amenaza u oportunidad que representa la organización:
7. Un riesgo mayor (clasificación=1)
8. Un riesgo menor (clasificación=2)
9. Una oportunidad menor (clasificación= 3)
10. Una oportunidad mayor (clasificación= 4)
11. Multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado de cada variable.
12. Sumar los resultados y se compara: el valor mas alto es 4.0 el

mas bajo es 1.0 y el promedio es 2.5, se compara con el 2.5 si esta por encima o por debajo.

EL PROMEDIO DEL RESULTADO DETERMINA LA POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA, si esta por encima de 2.5 la posición estratégica externa es la adecuada; si esta por debajo de 2.5 la posición estratégica externa no es la adecuada.

Matriz de evaluación de los factores externos

	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
FACTORES EXTERIORES CLAVES			
OPORTUNIDADES			
AMENZAS			
TOTAL	1.0		

8.2 Análisis interno

En la cual se tiene que describir, analizar y evaluar los factores, variables, hechos, fenómenos, aspectos como:

8.2.1 Misión: Evaluar y analizar si la unidad de información de manera formal cuenta con una misión, si esta adecuadamente formulado según las recomendaciones y sugerencia para construir una misión; de que manera afecta a la unidad de información ya sea de manea positiva o negativa.

8.2.2 Visión: Evaluar y analizar si la unidad de información de manera formal cuenta con una visión, si esta adecuadamente formulado según las recomendaciones y sugerencia para elaborar la

visión; de que manera afecta a la unidad de información ya sea de manea positiva o negativa.

8.2.3 Objetivos: Evaluar y analizar si la unidad de información de manera formal cuenta con objetivos, si están adecuadamente formulados según las recomendaciones y sugerencia para elaborar objetivos; de que manera afecta a la unidad de información ya sea de manea positiva o negativa.

8.2.4 Políticas: Evaluar y analizar si la unidad de información de manera formal cuenta con políticas, si están adecuadamente formulados; de que manera afecta a la unidad de información ya sea de manea positiva o negativa.

8.2.5 Estrategias: Evaluar y analizar si la unidad de información cuenta con estrategias, si están adecuadamente formulados; de que manera afecta a la unidad de información ya sea de manea positiva o negativa.

8.2.6 Filosofía y valores: Evaluar y analizar si la unidad de información ha definido y cuenta con valores, que valores prioriza; de que manera afecta a la unidad de información ya sea de manea positiva o negativa.

8.2.7 Cadena de Valor: Descomponer en áreas a la unidad de información para hacer un análisis y evaluación de manera detallada, si esas áreas aportan valor o no:

Actividades primarias:

- **Logística interna o logística de entrada:** Describir, analizar y evaluar las actividades sobre el desarrollo de colecciones, la identificación de los que generan información, selección, adquisición, ingreso, registro de la información; la cantidad información por procesar para ser derivada al área de operaciones. Elaborar flujogramas o diagramas de flujo de esta área, que estándares e indicadores nacionales o internacionales cumplen, esta área aporta valor o no, se constituye como una fortaleza o debilidad.

- **Operaciones o transformación:** Describir, analizar y evaluar las actividades relacionadas con la sistematización de la información: descripción, clasificación, indización, procesos complementarios,

digitación, hojas de entrada, etc. Elaborar flujogramas o diagramas de flujo de esta área, que estándares e indicadores nacionales o internacionales cumplen, esta área aporta valor o no, se constituye como una fortaleza o debilidad.

- **Logística externa o logística de salida:** Describir, analizar y evaluar los productos que genera la unidad de información como resultado del proceso de sistematización de la información, indicar el número total de material bibliográfico que dispone la unidad de información, el número de material bibliográfico por temas, el número por tipo de material bibliográfico, etc. Elaborar flujogramas o diagramas de flujo de esta área, que estándares e indicadores nacionales o internacionales cumplen, esta área aporta valor o no, se constituye como una fortaleza o debilidad.

- **Mercadotecnia o mercadeo:** Describir, analizar y evaluar las actividades relacionadas a la promoción: publicity, publicidad, relaciones publicas, boca a boca, etc. que permitan hacer de conocimiento la existencia de la unidad de información, de sus productos y servicios que ofrece, de los beneficios que otorga, hacer posible la demanda y el incremento de la demanda Elaborar flujogramas o diagramas de flujo de esta área, que estándares e indicadores nacionales o internacionales cumplen, esta área aporta valor o no, se constituye como una fortaleza o debilidad.

- **Servicio:** Describir, analizar y evaluar los servicios que ofrece la unidad de información, elaborar cuadros estadísticos de los últimos 5 años sobre la evolución de la demanda de los servicios, la cuantificación de la demanda de manera periódica, por temas, por tipos de usuarios, etc. Contrastarlos con lo que necesita, desea, demanda el cliente, usuario. Elaborar flujogramas o diagramas de flujo de esta área, que estándares e indicadores nacionales o internacionales cumplen, esta área aporta valor o no, se constituye como una fortaleza o debilidad

Actividades de apoyo:

- **Abastecimiento:** Describir, analizar y evaluar las actividades relacionados a la compra de insumos que requiere la unidad de información, el mobiliario, el equipo, útiles de escritorio, etc. Elaborar flujogramas o diagramas de flujo de esta área, que estándares

e indicadores nacionales o internacionales cumplen, esta área aporta valor o no, se constituye como una fortaleza o debilidad.

- **Desarrollo tecnológico:** Describir, analizar y evaluar las actividades relacionadas al desarrollo de la página Web de la unidad de información, los catálogos en línea, la digitalización de la información, el software, el hardware. Elaborar flujogramas o diagramas de flujo de esta área, que estándares e indicadores nacionales o internacionales cumplen, esta área aporta valor o no, se constituye como una fortaleza o debilidad.
- **Administración de recursos humanos:** Describir, analizar y evaluar las actividades relacionadas a la convocatoria, selección, contratación, inducción, desarrollo, capacitación del recurso humano sean profesionales, técnicos o auxiliares, cuales son las competencias que se requiere, el cuadro de asignación de personal (CAP), el presupuesto analítico de personal (PAP). Elaborar flujogramas o diagramas de flujo de esta área, que estándares e indicadores nacionales o internacionales cumplen, esta área aporta valor o no, se constituye como una fortaleza o debilidad.
- **Infraestructura de empresa:** Describir, analizar y evaluar las actividades relacionadas a la planificación (plan estratégico, plan operativo, toma de decisiones), organización, dirección, control y evaluación de la unidad de información, la estructura orgánica, los instrumentos técnicos normativos (ROF; MOF; MP; reglamentos, guías, normas e indicadores nacionales e internacionales para unidades de información, etc.), así como también el aspecto presupuestal, las finanzas, los aspectos legales, entre otros.

Cadena de Valor Porter



Fortalezas y debilidades

Listar las fortalezas y debilidades de la unidad de información.

Fortalezas

1.
2.
3.
4.
5. etc.

Debilidades:

1.
2.
3.
4.
5. etc.

8.3 Posición estratégica interna

Para determinar la posición estratégica externa se elabora la matriz de evaluación de los factores internos MEFI

8.4 Matriz de evaluación de los factores internos MEFI

Ofrece respuesta a preguntas acerca de la posición estrategia interna de la unid ad de información

1. Cuales son las fortalezas y debilidades que enfrenta la unidad de información.
2. Cual es la importancia relativa de cada fortaleza y debilidad para el desempeño de la unidad de información.

3. Para construir la matriz:
4. Se lista las fortalezas y debilidades más importantes.
5. Se asigna un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (nada importante a 1.0 (muy importante) la sumatoria de todos los valores asignados debe totaliza 1.0 (100%)
6. Se le asigna un valor para indicar el grado de fortaleza o debilidad que representa a la unidad de información:
7. Una debilidad mayor (clasificación=1)
8. Una debilidad menor (clasificación=2)
9. Una fortaleza menor (clasificación= 3)
10. Una fortaleza mayor (clasificación= 4)
11. Multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado de cada variable.
12. Sumar los resultados y se compara: el valor mas alto es 4.0 el mas bajo es 1.0 y el promedio es 2.5, se compara con el 2.5 si esta por encima o por debajo.

EL PROMEDIO DEL RESULTADO DETERMINA LA POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA, si esta por encima de 2.5 la posición estratégica interna es la adecuada; si esta por debajo de 2.5 la posición estratégica interna no es la adecuada.

Matriz de evaluación de los factores externos

	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
FACTORES EXTERIORES CLAVES			
FORTALEZAS			

DEBILIDADES			
TOTAL	1.0		

8.5 Capacidad de la unidad de información para competir

8.5.1 Factores Críticos de Éxito

La unidad de información listará el número limitado de áreas en las que resultados satisfactorios aseguran el desempeño competitivo exitoso. Estos indicadores son específicos para la unidad de información y reflejan preferencias gerenciales respecto de variables claves en un instante en el tiempo.

8.5.2 Matriz de Perfil Competitivo

- Para la construcción de la matriz de perfil competitivo se requiere:
- Identificar los factores claves de éxito.
- A cada uno de los factores claves de éxito se les asigna un peso 00= nada importante; 1.0 muy importante esta columna debe sumar 1.0 (100%)
- Se debe asignar un rango a cada competidos para indicar las fortalezas o debilidades a cada unidad de información
- Donde: 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza mayor.
- El valor asignado a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la correspondiente clasificación de cada competidor.
- La fase final consiste en sumar la columna de resultados ponderados para cada uno de los competidores 1.0 el más bajo y 4.0 el más alto, el competidor más amenazante.

Matriz de perfil competitivo

		COMPETIDOR A		COMPETIDOR B		COMPETIDOR C	
	PESO	VALOR	RESULTADO SOPESADO	VALOR	RESULTADO SOPESADO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
FACTORES CLAVE DE ÉXITO							
TOTAL	1.0						

Los resultados se comparan con respecto al resultado obtenido por nuestra biblioteca con los resultados de las otras bibliotecas de esa manera se determina si nuestra biblioteca es competitiva o no.

8.5.3 FODA

Son las siglas de F= fortalezas, O= oportunidades, D= debilidades, A= amenazas. En un técnica que permite la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Nos permite establecer las estrategias operativas que puede implementar la unidad de información en función a las combinadas que la matriz FODA da como resultado.

Análisis FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Análisis FODA	Hacer lista de fortalezas	Hacer lista de debilidades
Oportunidades (O)	Estratégias (FO)	Estratégias (DO)
Hacer lista de oportunidades	Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	Minimizar debilidades aprovechando debilidades
Amenazas (A)	Estratégias (FA)	Estratégias (DA)
Hacer lista de amenazas	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenzas	Minimizar debilidades y evitar amenazas

CAPÍTULO IX
FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE INFORMACIÓN

9.1 Misión

La unidad de información debe precisar cual su misión de manera formal.

9.2 Visión

La unidad de información debe precisar cual su visión de manera formal.

9.3 Objetivos estratégicos

La unidad de información debe precisar que estrategias a mediano o largo plazo va a aplicar.

9.4 Valores

La unidad de información debe precisar los valores institucionales que quiere desarrollar de manera formal

9.5 Lineamientos estratégicos

La unidad de información debe precisar las líneas de acción a desarrollar en el mediano o largo plazo.

9.6 Ejemplo de un Plan Estratégico de la Biblioteca de la Universidad de Valladolid, España 2014-2018

Misión

La Biblioteca es la unidad de gestión de los recursos de información necesarios para que la comunidad universitaria pueda cumplir sus objetivos en materia de docencia, estudio, aprendizaje e investigación. Su finalidad principal es facilitar el acceso y la difusión de todos los recursos de información, tanto internos como

externos, a la comunidad universitaria de la UVa, así como colaborar en los procesos de creación y difusión del conocimiento, contribuyendo a la formación integral de las personas. Enmarcada en la Misión de la UVA: la formación integral de sus estudiantes, la investigación y la difusión del conocimiento con la finalidad de liderar el desarrollo científico y cultural de la sociedad.

Visión

Consolidar la Biblioteca Universitaria como agente y servicio clave en la Universidad de Valladolid. Se gestionarán y organizarán espacios de trabajo y equipamiento, información propia y ajena en diversos formatos fácilmente accesibles al usuario. Se prestarán servicios virtuales y presenciales destinados al aprendizaje, docencia e investigación.

Esta visión está integrada en la propia de la Uva que quiere, tal y como consta en su Plan Estratégico, ser percibida como una institución:

- Dotada de un eficaz sistema de dirección estratégica que favorece la consecución de objetivos comunes por medio de la implicación responsable de toda la comunidad universitaria.
- Que dispone de una oferta formativa de grado, posgrado y doctorado de calidad, plenamente enmarcada en las directrices del Espacio Europeo de Educación Superior y ajustada a las necesidades de la demanda social.
- Que persigue la formación integral de los estudiantes y busca la actualización continuada de los conocimientos.
- Que se ha convertido en un referente nacional e internacional por su actividad investigadora en todas las áreas, por la oferta docente de sus programas de posgrado y doctorado y por la transferencia de los resultados de la investigación por medio de actividades de extensión universitaria, de servicios científico-técnicos, del Parque Científico y de los Centros Tecnológicos y de otras iniciativas que promueven la capacidad innovadora.
- Que dispone de una plantilla motivada, cualificada, correctamente retribuida y en reciclaje constante que cuenta con el re-

conocimiento y apoyo de los agentes sociales.

- Que ha alcanzado un alto nivel de calidad en la gestión de los recursos, cuyo resultado ha contribuido notablemente a la estabilidad y a la suficiencia financiera de la universidad.

Que ha contraído un elevado compromiso social con la comunidad universitaria y con su entorno regional, nacional e internacional, lo que la convierte en un referente por el impulso de sus programas de promoción cultural y deportiva, por sus iniciativas sociales y por su implicación responsable en las actividades que se realizan en su ámbito.

Valores

Los valores que nos definen son los siguientes:

- Calidad: ofrecemos a nuestros usuarios servicios de excelencia
- Visibilidad: contribuimos a difundir los resultados de la investigación que se produce en la Uva
- Accesibilidad: facilitamos el acceso a nuestros espacios, servicios y página Web, prestando especial atención a las personas con discapacidad.
- Comunicación: establecemos canales de comunicación, tanto virtuales como presenciales, entre todo el personal de la BUVa y con nuestros usuarios
- Acceso Abierto: nos adherimos a las propuestas existentes en este marco, para poder compartir el conocimiento.
- Profesionalidad: nos comprometemos a desarrollar las competencias profesionales de nuestra plantilla de la manera más eficaz y eficiente posible.
- Aprendizaje: promovemos un mayor nivel de alfabetización informacional de nuestros usuarios de forma que sean autosuficientes.
- Investigación: ofrecemos unos servicios de excelencia que satisfagan las necesidades de la investigación y contribuyan a la difusión de la producción científica de la Uva

- Personas y organización: garantizamos la profesionalidad de todo el personal de la Biblioteca y proponemos un plan eficiente de formación y actualización profesional permanente en un clima laboral óptimo.
- Alianzas, Cooperación y Sociedad: afianzamos y continuamos con las buenas prácticas existentes en relación con alianzas y cooperaciones nacionales e internacionales. Nuestro objetivo es llegar a tener un impacto directo o indirecto en la sociedad

Dichos valores están enmarcados en los valores definidos en el Plan Estratégico de la UVa:

- Autonomía. Capacidad para decidir libre y democráticamente el rumbo de la institución y de las personas que la componen.
- Calidad. Excelencia en los procesos y en los resultados medida con indicadores objetivos y con el grado de satisfacción de la sociedad y de la comunidad educativa Conciencia crítica. Capacidad de analizar e interpretar hechos y procesos para contribuir al desarrollo integral de la sociedad
- Cooperación. Capacidad de conciliar el interés propio con el interés general mediante el trabajo conjunto con otras personas e instituciones.
- Dinamismo. Capacidad de percibir, entender, anticipar y asumir los cambios para dar respuesta a las necesidades de la sociedad.
- Eficacia. Consecución de los objetivos previstos mediante la optimización de los recursos y el cumplimiento satisfactorio de la demanda social.
- Responsabilidad social. Compromiso de transparencia en la rendición de cuentas de nuestras actividades a la sociedad por el adecuado uso de los recursos que pone a nuestra disposición.

Líneas estratégicas

La infraestructura de la universidad condiciona el aprendizaje, docencia y transferencia del conocimiento, por tanto implica tanto al eje 1 como el eje 2.

- Eje 1. Aprendizaje y docencia (eje 1 UVa: formación y eje 7 Uva: logística e infraestructura)
- Eje 2. Mejora científica y transferencia del conocimiento (eje 2 Uva: investigación, eje 3 Uva: transferencia del conocimiento y tecnología y eje 7 Uva: logística e infraestructura)
- Eje 3. Personas y organización (eje 5 Uva: gestión del desarrollo humano)
- Eje 4. Calidad (eje 6 Uva: dirección estratégica)
- Eje 5. Alianzas, cooperación y sociedad (eje 4 Uva: la Universidad en la sociedad)

EJE ESTRATÉGICO 1: Aprendizaje y Docencia						
Definición	Orientar, facilitar y contribuir al proceso de enseñanza y aprendizaje de docentes y estudiantes y otros usuarios					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Objetivos Operacionales	Acciones	Responsables	Indicadores	Calendario	Metas
1.1 Implantar, ajustar y mejorar procesos y acciones que se llevan a cabo en la BUVa	1.1.1.Detectar las necesidades de los usuarios	1.1.1.1 Creación de un Grupo de Encuestas S. Usuarios con 1 responsable por biblioteca.	-Dirección/Consejo Dirección BUVa. - T. A. de: Recursos, SGIBUVa, Serv. Y P. -Grupo Excelencia criterio 1: liderazgo. -Grupo Encuestas de Satisfacción de Usuarios. -Directores/Jefes Sección Biblioteca	-Grupo de E.S. Usuarios creado SI/NO -Índice general de satisfacción de usuarios.	2014-2018	-Crear G.E.S.U. en enero de 2014 -El primer año una satisfacción 2,5 de media -Incremento de un 2% cada dos años del índice general de satisfacción de usuarios respecto al año anterior
		1.1.1.2. Definición el modelo de encuesta para DPI y alumnos	-Dirección/Consejo Dirección BUVa. -Grupo Excelencia criterio 1: liderazgo -Grupo Encuestas de Satisfacción de Usuarios.	-Modelo de encuesta definida SI/NO	2014	-Modelo de encuesta definido 1º cuatrimestre 2014
		1.1.1.3. Realización encuestas de satisfacción de usuarios a PDI y Alumnos	-Grupo Encuestas de Satisfacción de Usuarios.	-Encuestas de satisfacción de usuarios. SI/NO	2014-2018	-100% encuestas enviadas a PDI y alumnos cada 2 años de la muestra seleccionada.
		1.1.1.4. Creación Grupos Focales...	-Dirección/Consejo Dirección BUVa. -Directores Biblioteca	-Grupos focales creados SI/NO	2014-2018	-Crear 2 grupos focales cada año
		1.1.1.5. Hacer operativas las Comisiones de Biblioteca	-Dirección/Consejo Dirección BUVa. -Directores/Jefes Sección Biblioteca	-Nº de comisiones biblioteca convocadas	2014-2018	-Tener al menos una reunión al año de cada una de las Comisiones Biblioteca

			-Decanos Centros			
1.2 Mejorar las competencias informacionales de nuestros usuarios.	1.2.1. Proporcionar al alumnado la adquisición de competencias transversales en materia de Alfabetización Informacional que Le sean útiles a lo Largo de la vida.	1.2.1.1. Impartición de formación virtual/presencial en competencias informacionales.	-Dirección/Consejo Dirección -Grupo de Formación Usuarios BUVa -Directores/Jefes Sección Biblioteca	- Nº de horas de formación realizadas. - Grado de satisfacción de los usuarios con las acciones de formación. -Nº de asistentes en las acciones de formación -Nº de acciones de formación realizadas para T. Asesores, Directores/ Jefes de Sección(formación de formadores)	2014-2018	-Incrementar en 2 horas el nº anual de formación -Incrementar en un 2% cada dos años el grado de satisfacción de usuarios acciones formación. -Incremento en 5 personas cada año la asistencia a acciones de formación -Incremento en un 1 cada año las acciones de formación realizadas para T. Asesores, Directores/ Jefes Sección
		1.2.1.2. Elaboración de materiales (tutoriales, guías, etc.) relacionados con la formación de usuarios en competencias informacionales.	-Dirección/Consejo Dirección -Grupo de Formación Usuarios BUVa -Personal Biblioteca	-Nº de materiales elaborados anualmente	2014-2018	-Incrementar un 1 cada año el nº de materiales de formación elaborados
		1.2.1.3.Elaboración de un Plan de formación Anual impartido por la Biblioteca	-Dirección/Consejo Dirección -Grupo de Formación Usuarios BUVa	-Plan de formación anual elaborado SI/NO	2014-2018	-Elaborar Plan cada año antes de comienzo de curso durante el período 2014-2018

1.3 Fortalecer el aprendizaje dentro de la BUVa.	1.3.1. Reconocer créditos para las Acciones Formativas de la Biblioteca Universitaria.	1.3.1.1 Consolidación en Actividades Culturales la formación de alumnos	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Vicerrectorado de Enseñanzas de Grado y Postgrado -Grupo Formación Usuarios	-Consecución de créditos (SI/NO)	2014-2018	-Ofrecer 2 créditos en competencias informacionales cada año
	1.3.2. Establecer acuerdos para formar a doctorandos en competencias informacionales	1.3.2.1.Incluisión en doctorado la formación en competencias informacionales	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Vicerrectorado de Enseñanzas de Postgrado -Grupo Formación Usuarios y de Bcl	-Formación incluida en doctorado de estudio SI/NO -Nº de horas de formación impartidas	2014-2018	-En el año 2014 quede incluida la formación de competencias informacionales en doctorandos -Dar al menos 5 horas de formación en el 2014 -Consolidar y ampliar en 2 horas de formación en los años sucesivos
	1.3.3. Inserción de la formación en competencias informacionales en la actividad académica.	1.3.3.1. Ofertar a los responsables de las diversas titulaciones de la UVa una formación en competencias informacionales orientada a las titulaciones	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Directores/ responsables de Grado -Direct./J. Sección Bibl. -Grupo Formación Usuarios	-Nº de Formaciones recomendada en planes de estudio	2015-2018	-En el año 2015: 5 formaciones -Incremento en 1 formación recomendada en años sucesivos
1.4, Disponer de un adecuado equipamiento y reordenación de los espacios de la BUVa	1.4.1Realizar mejoras en las Bibliotecas	1.4.1.1Creación de salas de trabajo	-Vicerrector de Patrimonio e Infraestructuras -Vicerrector de Inv. Y Poli. Científica -Vicerrectores de Campus -Dirección/Consejo Dirección de la BUVa - Decanos de centros - Directores bibliotecas	- Nº de salas trabajo creadas	2014-2018	-Incrementos en 1 cada año el Nº de salas de trabajo en grupo partiendo de las existentes en el 2013

	1.4.2Incrementar el número de ordenadores de acceso público a los recursos de información	1.4.2.1Compra de ordenadores para uso de alumnos	-Vicerrector de Patrimonio e Infraestructuras -Vicerrector de Inv. Y Poli. Científica -Vicerrectores de Campus -Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Decanos de centros -Directores bibliotecas	-Usuarios por ordenador -Nº de PCs disponibles para uso público	2014-2018	-Incrementar en 0,2% la ratio de ordenador por usuario partiendo de lo existente en el 2013 -Incremento en 5 cada año el nº de Pc para uso público pariendo del nº que se tiene en el 2013
1.5.Mejora de los recursos de apoyo al aprendizaje	1.5.1.Incrementar la colección de apoyo al aprendizaje	1.5.1.1Compra de más recursos e- en todas las áreas de conocimiento	-Vicerrectorados de Inv. y Economía -Dirección/Consejo Dirección BUVa - Directores Biblioteca -T.A. Recursos -GESU	-Nº de recursos de información de apoyo al aprendizaje adquiridos - índice del satisfacción de satisfacción de usuarios en este ítem	2014-2018	-Incremento 1% anual de los recursos e-. con respecto al año 2013 -50% de usuarios satisfechos.
	1.5.2.Obtener recursos económicos para la adquisición de recursos de información	1.5.2.1 Solicitud, con evidencias de necesidades, al Equipo Rectoral un incremento del presupuesto para recursos e-	-Vicerrectorados de Investigación y Economía -Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Directores biblioteca del sistema -T.A. Recursos	-% de incremento presupuesto e- -Porcentaje del gasto en e- del total del presupuesto.	2014-2018	-Incremento de 1% cada año del presupuesto para recursos e- con respecto al año 2013 -Incremento en un 1% cada año del gasto en e- del total del presupuesto partiendo de lo que se tiene en 2013
1.6 Facilitar el acceso a los servicios y recursos BUVa a través de la Biblioteca virtual	1.6.1Implantar el acceso a la Biblioteca a través del móvil	1.6.1.1 Adquisición del programa e implementarlo en la BUVa	-Dirección/Consejo Dirección -Técnico A. Recursos -T. A. Proyectos y S -Informático STI UVa	-Adquisición de programa Sí/No -Posible acceder a la Biblioteca a través del móvil si/no	2014	-Implantar el programa antes de junio de 2014 -Acceso a 90% recursos /servicios virtuales BUVa a través del móvil
RECURSOS	Propios, Vicerrectorado de Economía, Gerencia, Servicio de Informática.					
RESULTADOS ESPERADOS	Conseguir un mayor nivel de alfabetización informacional, con usuarios autosuficientes y la sensibilización de los usuarios en la importancia de la misma. Para medirlo nos remitimos a la consecución de las metas. Alcanzar al menos el 80% de las metas propuestas					

EJE ESTRATÉGICO 2: Mejora Científica y Transferencia del Conocimiento						
Definición	Ayudar y orientar en el proceso de investigación, desarrollo e innovación y facilitar los recursos informativos, de manera satisfactoria, que posibiliten la creación y difusión de la ciencia en la Uva					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Objetivos Operacionales	Acciones	Responsables	Indicadores	Calendario	Metas
2.1.Garantizar la accesibilidad a la ciencia producida por la Universidad y a su patrimonio	2.1.1. Preservar y dar visibilidad a la ciencia producida por la Universidad	2.1.1.1 Introducción de la producción científica de la UVa	-Dirección/Consejo Dirección -T. Asesor SIGBUVa -Grupo Repositorio Institucional UVaDoc -Informáticos de STIC que trabajan BUVa -Directores/Jefes Sección Biblioteca	- Nº de posiciones escaladas en rankings a nivel nacional, europeo y mundial	2014-2018	-Subir al menos 1 posición en el ranking nacional desde 2014-2018 -Subir al menos 10 posiciones cada año a nivel europeo y mundial en el ranking webometric
	2.1.2. Sensibilizar a los investigadores sobre las iniciativas Open Access.	2.1.2.1 Establecimiento de un plan de marketing dirigido a investigadores para incorporación de sus trabajos científicos en el repositorio institucional.	-Dirección/Consejo Dirección -T. A. SIGBUVa -T. A. Servicios y P. -Grupo Repositorio Institucional UVaDoc -Informáticos de STIC que trabajan BUVa -Directores/Jefes Sección Biblioteca	-Elaboración del Plan Sí/No -Nº de actividades de formación y difusión del Acceso Abierto realizadas. -Porcentaje de documentos de producción científica de la UVa disponibles en el Repositorio UVaDoc. -Incremento de trabajos científicos en el Repositorio Institucional	2015-2018	-Realizar el Plan de Marketing en el 2015 -Realizar al menos 1 actividad relacionada con el acceso abierto cada año -Incrementar 1% al año el porcentaje de p. científica en UVaDoc teniendo como base 2013 -Incremento cada año de 1% de los trabajos científicos en el Repositorio In. teniendo como base 2013

	2.1.3. Ampliar y desarrollar el Repositorio Institucional UVaDoc dando cabida a todo tipo de publicaciones generadas por la UVa	2.1.3.1. Creación de un área para albergar en UVaDoc las Revistas Publicadas por la UVa	-Dirección/Consejo Dirección -Grupo Repositorio Institucional UVaDoc -Directores/Jefes Sección Biblioteca -Informáticos de STIC que trabajan BUVa -Director Servicio Publicaciones UVa -Directores de revistas UVa	-Completas todas las área SI/No -Puesta en funcionamiento el área de Revistas Publicadas por la UVa en UVaDoc si/no	2014	-Completadas todas las áreas del Rep. Inst. a finales del 2014 - Funcionamiento del área de revistas pub. en 2014
		2.1.3.2 Proponer al Equipo Rectoral una política institucional de acceso abierto	-Vicerrector Inv.yP.C.- -Dirección BUVa -Grupo Repositorio Institucional UVaDoc -Director Servicio Publicaciones -Directores de revistas UVa -Consejo de Gobierno UVa	-Propuesta hecha SI/NO -Creada la política institucional SI/NO	2015	-Realizar la propuesta al Equipo Rectoral -Conseguir que haya una política institucional de acceso abierto aprobada en Consejo de Gobierno finales del 2015
2.2 Promover el conocimiento de las políticas editoriales y de derechos de autor entre los investigadores	2.2.1 Ayudar a los investigadores en los aspectos formales de la publicación de sus trabajos científicos.	2.2.1. 1 Resolución de las preguntas presenciales y virtuales	-Grupo Biblioteca con la Investigación -Directores/Jefes Sección Biblioteca	-Nº de informaciones realizadas a investigadores. -Nº de consultas al servicio la Biblioteca con la Investigación. - Porcentaje de preguntas resueltas	2014-2018	-Incrementar en un 1% anual las informaciones realizadas respecto a 2013 -Incrementar en un 1% anual las consultas al Bcl respecto a 2013 -90% de las preguntas resueltas anualmente

	2.2.2. Orientar a los investigadores respecto a las revistas que cumplen con criterios de calidad reconocidos con el fin de facilitarles la publicación de sus trabajos en función de su área de conocimiento.	2.2.2. 1 Organización de talleres de formación de editoriales	-Grupo Biblioteca con la Investigación - Grupo de formación Usuarios -Directores/Jefes Sección Biblioteca	-Nº de talleres de formación de editoriales -Nº de cursos de formación para investigadores sobre revistas que cumplen criterios de calidad, derechos de autor	2014-2018	-Organizar al menos 1 taller de formación de editoriales cada año. -Realizar al menos 1 curso al año sobre revistas…
	2.2.3. Informar y orientar sobre los principios básicos de la normativa de derechos de autor de sus trabajos científicos, en especial a sus trabajos en formato e-.	2.2.3.1. Organización/realización de formación para investigadores sobre derechos de autor	-Grupo Biblioteca con la Investigación - Grupo de Formación Usuarios -Directores/Jefes Sección Biblioteca	-Nº de cursos de formación para investigadores sobre derechos de autor -Incrementar el grado satisfacción de PDI	2014-2018	-Realizar 1 curso anual para PDI -Conseguir el primer año un nivel de satisfacción de 40 % de los asistentes al curso aumentándolo en un 2% cada año.
	2.2.4. Formar a investigadores en herramientas de gestión bibliográfica	2.2.4.1 Organización/formación para investigadores en herramientas de gestión bibliográfica que facilite sus trabajos de investigación.	-Grupo Biblioteca con la Investigación - Formación Usuarios -Directores/Jefes Sección Biblioteca	-Nº de jornadas formativas en Refworks, y otros gestores	2014-2018	-Incrementar en 1 respecto a 2013 la jornada formativa en Refworks y otros gestores

2.3 Potenciar el uso de la biblioteca electrónica	2.3.1. Establecer planes de formación para investigadores en el uso de recursos de la Biblioteca electrónica y elaborar tutoriales que ayuden al uso de los recursos de información.	2.3.1. 1 Organización/formación de investigadores en el uso de recursos e-	-Grupo Biblioteca con la Investigación -Grupo de Formación de Usuarios -T.A. Recursos -Directores/Jefes Sección Biblioteca	-Nº Acciones formativas recursos e- realizadas -Nº Asistentes a acciones formativas	2014-2018	-Incremento en 1 anual acciones formativas recursos e- -Incremento en 10 personas cada año los asistentes a acciones formativas
		2.3.1.2. Desarrollo e implementación de nuevos servicios virtuales	-Vicerrectorado de Investigación y Política Científica de la Uva -Grupo Biblioteca con la Investigación -Grupo de Formación de Usuarios -T.A. de: Recursos, Servicios y P. -Directores/Jefes Sección Biblioteca	-Nº de servicios nuevos	2014	- Implantar al menos 1 servicio virtual nuevo en 2014
2.4. Mejorar e incrementar las colecciones de apoyo a la investigación	2.4.1. Mantener y, cuando se posible, incrementar la colección digital en todas las áreas del conocimiento.	2.4.1.1. Adquisición de libros e-	-Vicerrectorado de Investigación y Política Científica de la Uva -Vicerrectorado de Economía UVa -Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Directores/Jefes Sección Biblioteca -T. A. Recursos -Directores/Jefes de Sección	-Nº de libros e- adquiridos	2014-2018	-Incremento de un 20 % de los libros e- en el periodo 2014-2018 respecto a 2013

	2.4.2. Obtener recursos económicos para la adquisición de recursos de apoyo a la investigación.	2.4.2.1. Solicitud al Equipo Rectoral mantener o incrementar, cuando sea posible, el presupuesto para recursos e- en todas las áreas de conocimiento	-Vicerrectorado de Investigación y Política Científica de la Uva -Vicerrectorado de Economía UVa -Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Directores/Jefes Sección Biblioteca -T. A. Recursos	-Solicitado incremento de presupuesto SI/NO -Gasto en recursos de Información	2014-2018	-Solicitud incremento presupuesto anual en septiembre -Incremento 1% anual de los recursos bibliográficos en el período 2014-2018 respecto a 2013.
	2.4.3. Gestionar y mejorar la compra de adquisición bibliográfica de la Uva a través de la BUva	2.4.3.1 Poner en funcionamiento el módulo adquisiciones MILLENIUM	-Vicerrectorado de Investigación y Política Científica de la Uva -Vicerrectorado de Economía UVa -Dirección/Consejo Dirección de la BUVa - Personal Biblioteca -T. A. Sistema de Gestión Integrada BUVa -Informático STIC UVa que trabaja en Biblioteca	-Funcionamiento del módulo de adquisiciones de MILLENIUM si/no -% de bibliotecas incorporadas al sistema -% de bibliotecas que compran a través de este sistema	2014-2015	-Funcionamiento del módulo en junio de 2014 -Incorporar el 100% de las bibliotecas del sistema en diciembre -2º años el 100% las bibliotecas hagan la compra a través del programa MILLENIUM
		2.4.3.2 Poner en marcha el programa asociado a adquisiciones	-Vicerrectorado de Investigación y Política Científica de la Uva -Vicerrectorado de Economía UVa -Dirección/Consejo Dirección de la BUVa - Personal Biblioteca -T. A. Sistema de Gestión Integrada BUVa	-Funcionamiento del programa asociado a adquisiciones con interfaz web SI/NO -% de departamentos incorporados al programa en los diferentes años	2015-2018	-Funcionamiento del programa en el 2015 -En el segundo año incorporar el 20% de las adquisiciones de los departamentos -En el tercer año incorporar el 30% de las adquisiciones de los departamentos -En el cuarto año s

VOLVER AL ÍNDICE

			-Informático STIC UVa que trabaja en Biblioteca			adquisiciones de los departamentos
	2.4.4.- Obtener financiación para la preservación y conservación del patrimonio bibliográfico de la UVa.	2.4.4.1. Presentación a las convocatorias de subvenciones de distintos organismos	-Vicerrectorado de Investigación y Política Científica de la Uva -Vicerrectorado de Economía UVa -Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Director Biblioteca Histórica	-Presentación a convocatoria Cultura SI/NO	2014-2018	-Presentarnos cada año a la convocatoria de subvención
		2.4.4.2 Conservación y preservación de los fondos bibliográficos	-Vicerrectorado de Invest. y P. Cient. Uva -Vicerrectorado de Economía UVa -Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Director Biblioteca Histórica/Reina Sofía	-Nº de vol. Digitalizados -Nª d vol. restaurados	2014-2018	-Digitalizar al menos20 libros cada año -Restaurar al menos 5 libros cada año
2.5 Potenciar la Biblioteca como espacio para la investigación	2.5.1. Habilitar en las Bibliotecas aulas de trabajo con fines de investigación.	2.5.1.1. Reservar el uso de espacios para la investigación	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Vicerrectorado de Inves.y Pol. Cien.UVa -Vic. Patrimonio e Inf. -Todospersonal Bib.	-Nº de reservas de espacios para investigación	2014-2018	-Incrementar cada año 1% las reservas de espacios para investigadores respecto a 2013

	2.5.2. Facilitar equipamiento informático para uso de la investigación.	2.5.2.1. Priorizar la reserva del uso de equipos informáticos para la investigación	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Vicerrectorado de Investigación y Política Científica de la UVa -Vic. Patrimonio e Inf. -Todo Personal Bib.	-Nº de reservas de equipos para investigación - Índice de satisfacción del PDI en las encuestas	2014-2018	- Incrementar en 1 cada año el nº reservas partiendo del 2013 -Porcentaje del 30% de PDI satisfechos e incremento de 1% cada año en ESUsuarios
	2.5.3. Fomentar la preservación de los fondos de la Biblioteca Histórica y adecuar los espacios	2.5.3.1. Solicitud de incremento y adecuación de los espacios de la Biblioteca Histórica	-Vice. Investigación -Vice. Patrimonio e Inf. -Dirección BUVa -Directora B. Histórica	-Solicitud realizada SI/NO - Espacio incrementado SI/NO	2014-2018	-Solicitud de incremento de espacios y adecuación en el año 2014 -Incremento de un 35 m2 de espacio
	2.5.4. Incrementar entre los grupos de investigación y departamentos el valor del bibliotecario temático como elemento indispensable para el logro de los resultados de la investigación.	2.5.4.1. Poner en la Web los nombres y contactos de los bibliotecarios temáticos	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -T. A. Servicios y P. -Grupo mantenimiento página Web -Directores/Jefes Sección Biblioteca	- Información dispuesta en web Sí/No -Nº de consultas a bibliotecarios temáticos	2014-2018	- Información en web en 2014 - Responder al 75% primer año, 80% segundo año y 90 % en años sucesivos
RECURSOS	Propios, Vicerrectorado de Investigación y Política Científica y de Investigación, Vicerrectorado de Economía Uva, Servicios de Informática, Vicerrectorado de Infraestructura, Gerencia, subvenciones externas.					
RESULTADOS ESPERADOS	Que la BUVa se convierta en un motor de apoyo y orientación a la investigación de la UVa y contribuir a su excelencia internacional. Para medirlo nos remitimos a la consecución de las metas. Conseguir el 80% de las metas propuestas					

EJE ESTRATEGICO 3: Personas y organización						
Definición	Establecer una estructura organizativa que desarrolle el perfil del bibliotecario temático y que facilite el despliegue de habilidades personales a través de los Grupos de Mejora y en consonancia con las nuevas necesidades del servicio.					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Objetivos Operacionales	Acciones	Responsables	Indicadores	Calendario	Metas
3.1 Mejora de la formación para impulsar nuevos perfiles profesionales	3.1.1. Adecuar la Relación de Puestos de Trabajo de la Biblioteca a las nuevas necesidades desarrollando el perfil del bibliotecario temático.	3.1.1.1 Definición e implementación del bibliotecario temático	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Gerencia -Directores/Jefes Sección Biblioteca -Grupos de Mejora Excelencia criterio 3 y 7: Personas y Resultados en las Personas. -Comisión Formación UVa -T.A. Servicios y P.	-Nº de bibliotecarios temáticos definidos como responsables de un área temática.	2014	-Definir el 100% de los bibliotecarios temáticos a 31 de diciembre de 2014
	3.1.2 Apostar por la cualificación del personal como un activo de la organización	3.1.2.1 Incremento de los cursos especializados para el personal del Servicio dentro del Plan Anual de Formación del PAS. Teniendo en cuenta al personal de los campus periféricos. • Atención al usuario - Comunicación asertiva - Herramientas y recursos especializados (Formación externa)	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Gerencia - Directores Biblioteca -Grupos de Mejora Excelencia criterio 3 y 7: Personas y Resultados en las Personas. -Comisión Formación UVa -T.A. Servicios y P.	-Nº de cursos especiales ofertados y realizados -Porcentaje de PAS BUVa asistente a cursos -Porcentaje de cursos impartidos en campus periféricos -Incremento de índice de satisfacción en E.C. Laboral	2014-2018	-Incrementar un 2 horas al año dedicadas a formación respecto 2013 -Incrementar un 1% anual el porcentaje de asistentes a cursos respecto 2013 -15% de cursos impartidos en Campus periféricos -Incrementar en un 1% anual el índice de satisfacción en formación en este ítem ECLaboral
		3.1.2.2.Oferta a los responsables de cada proceso de una formación especializada en herramientas concretas, utilizando criterios objetivos de reparto de recursos(Formación de FORMADORES)	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa-Grupos de Mejora -Excelencia criterio 3 y 7: Personas y Resultados en las Personas. -Comisión Formación Uva - T.A Servicios y P.	-Nº de horas de formación especializada en herramientas recibidos por los bibliotecarios responsables de cada proceso - Índice de satisfacción en E.C. Laboral	2014-2018	-Mínimo 5 horas de formación al año con un incremento anual de 1 hora cada año - Incrementar en 1% cada año el grado de satisfacción en formación partiendo ESL 2013

		3.1.2.3.Oferta de formaciones al personal específicas acorde con los servicios necesarios y que sean útiles: Información bibliográfica, Herramientas y recursos especializados(Formación INTERNA)	-Dirección de la BUVa -Gerencia - Directores Biblioteca -Grupos de Mejora Excelencia criterio 3 y 7: Personas y Resultados en las Personas. -Comisión Formación Uva-T.A. de: Servicios y P., SIGBUVa, Recursos	-Nº de horas de formación especializada impartidas -Nº de de PAS BUVa asistente a cursos - Índice de satisfacción en E.C. Laboral	2014-2018	-Incrementar un 1 hora cada año el nº horas dedicadas a formación respecto a 2013 -Incrementar un 5 el nº de asistentes a cursos Respecto a 2013 -30% de PAS satisfecho el 1º año, 32% el 2º y 34 % el 3º
3.2. Favorecer y fomentar el trabajo colaborativo y el desarrollo de las capacidades del personal de la BUVa.	3.2.1. Desarrollar Proyectos compartidos, delegando/asignando responsabilidades entre el personal de las distintas bibliotecas para su ejecución.	3.2.1.1 Implantación de reuniones periódicas de toda la plantilla en cada biblioteca	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Directores Biblioteca -Grupo Excelencia criterio 1: liderazgo. -Grupo Excelencia criterio 3: personas. -Todo el personal de la BUVa	-Nº de reuniones de equipos de trabajo por biblioteca -Incremento de índice de satisfacción en E.C. Laboral -Incremento de % de PAS satisfecho	2014-2016	-Mínimo 6 reuniones al año en cada biblioteca - Incremento media de satisfacción en 0,1 puntos cada año -30% de PAS satisfecho el 1º año, 60% el 2º y 90% el 3º
		3.2.1.2 Elaboración de un modelo de trabajo coordinado y transversal con Grupos de Trabajo/Mejora (tanto internos, entre niveles y centros, como externos, con otros servicios de la UVA)	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -T.A. de: Servicios y P, SIGBUVa, Recursos -Grupo Excelencia criterio 1: liderazgo. -Grupo Excelencia criterio 3 y 7. -Todo el personal de la BUVa	-Nº de Grupos de Mejora implantados -Porcentaje de personal que participa en Grupos de Mejora	2014-2018	-Tener un grupo de mejora/trabajo por los principales servicio ofrecidos a los usuarios -Incrementar en un 1% anual el porcentaje de personal que participa en los Grupos de Mejora
		3.2.1.3 Delegación y distribución equitativa de tareas, cargas de trabajo y responsabilidades	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -T.A. de: Servicios y P, SIGBUVa, Recursos -Grupo Excelencia criterio 1: liderazgo. -Grupo Excelencia criterio 3: personas.Y criterio 7: resultados en personas. -Todo el personal de la	-Nº de personas responsables de procesos, productos y servicios -Incremento de índice de satisfacción en E.C. Laboral	2014-2018	-Incrementar al menos en 2 el nº de personas responsables de procesos, productos y servicios -Incrementar el 1% cada año el grado de satisfacción en personas

3.3 Transmitir información de forma rápida y eficaz entre el personal de la Biblioteca	3.3.1.Mejorar las herramientas de gestión de la comunicación	3.3.1.1. Ampliación/ modificación de la Intranet	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Grupo Excelencia -Grupo Excelencia criterio 4: Alianzas y Recursos. -T.A.: Servicios y P., Recursos y SIGBUVa	-Revisada Intranet al año SI/NO -Intranet ampliada/ Modificada SI/NO -Incremento de índice de satisfacción en EC laboral en comunicación interna	2014-2018	- Revisión anual de la información de la intranet - Modificar y ampliar la Intranet en el año 2016 -Incrementar en 1% cada año el grado de satisfacción en la comunicación interna respecto a 2013
3.4 Impulsar el nuevo modelo de gestión planteado por la Universidad.	3.4.1 Dotarse de herramientas que nos permitan implantar el nuevo modelo de gestión	3.4.1.1. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral que permita medir el cumplimiento de nuestra estrategia	-Dirección/Consejo de Dirección de la BUVa -Responsable de calidad: T. A. Recursos -Grupo de Excelencia	-Cuadro de mando desarrollado (SI/NO)	2014	-Elaboración CMI febrero de 2014
		3.4.1.2. Establecimiento de la gestión por objetivos dentro de la BUVa.	-Gerencia -Equipo Rectoral -Dirección/Consejo de Dirección de la BUVa -Responsable de calidad: T.A. Recursos -Directores/Jefes Sec.Biblioteca -Grupo de Excelencia	-Gestión por objetivos (SI/NO)	2014-2018	-Gestionar por objetivos el 90% de la gestión
3.5. Mejorar el clima laboral	3.5.1 Mejorar las posibilidades de promoción y el sistema de reconocimiento del trabajo desarrollado	3.5.1.1 Estudio de los complementos retributivos del PAS BUVa	-Gerencia -Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Equipo Rectoral -Junta de Personal UVa	-Estudio realizado SI/NO	2014	- Estudio complementos retributivos de PAS BUVA realizado
		3.5.1.2 Promover, acorde con la política general de la UVa, la provisión de las plazas ocupadas por interinos	-Gerencia -Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Equipo Rectoral -Junta Personal UVa -Comité Empresa UVa	-Solicitud de plazas provistas SI/NO	2015-2016	- Promover la provisión de las plazas ocupadas por interinos en un 100% como máximo en el 2016
		3.5.1.3 Estudio de oferta de plazas de promoción interna	-Gerencia -Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Equipo Rectoral -Junta Personal UVa	-Estudio realizado SI/NO	2015	- Que esté el estudio de oferta de plazas realizado como máximo en 2015

			-Comité Empresa UVa			
		3.5.1.4 Creación de modelos de solicitud de coberturas de bajas	-Gerencia - Dirección biblioteca -Direcciones Bibliotecas -Junta Personal UVa -Comité Empresa UVa	Se crea modelo de solicitud SI/ NO	2014	-Implementar el modelo de solicitud marzo 2014
		3.5.1.5. Definición y estudio de un sistema de incentivos asociado al proyecto de Excelencia	-Gerencia -Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Equipo Rectoral -Junta Personal UVa -Comité Empresa UVa	-Estudio realizado SI/NO	2014-2015	-Que esté definido en el año2015
		3.5.1.6. Reconocimiento público de ideas y sugerencias que aporte valor en los procesos y mejoren la calidad. Premiando con la gestión de la implantación de la propia idea	-Gerencia -Dirección de la BUVa -Dirección de las bibliotecas -T.A. de: Servicios y P, SIGBUVa, Recursos	-Nº de reconocimientos públicos realizados -Nº de Ideas implantadas -Incremento de índice de satisfacción en E.C. Laboral	2014-2018	-Mínimo 5 reconocimientos al año e incremento en1 al año -Mínimo 1 idea implantada al año e incremento de 1 al año. -Incrementar en 1% cada año el grado de satisfacción con el reconocimiento en ECL
		3.5.1.7. Solicitud de aprobación en Consejo de Gobierno de las funciones del Personal Administrativo BUVa	-Gerencia -Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Equipo Rectoral -Junta Personal UVa	-Solicitud de aprobación funciones SI/NO	2014	-Aprobar las funciones en 2014
	3.5.2 Mejorar las relaciones entre los diferentes colectivos	3.5.2.1. Planificación de visitas periódicas de la Dirección a todos los centros en los que intercambie impresiones con toda la plantilla	-Dirección de la BUVa -Directores Biblioteca -Todo el personal de la biblioteca	-Nº de reuniones en cada biblioteca con la Dirección BUVa -índice de satisfacción en E.C. Laboral	2014-2018	-Mínimo un contacto anual con todos los puntos de servicio -Incrementar en 1% cada año el grado de satisfacción en Liderazgo Directora del Servicio, Estrategia y Personas respecto 2013

		3.5.2.2. Realización de reconocimientos públicos por trabajos desarrollados	-Gerencia -Equipo Rectoral -Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Directores biblioteca -T.A. de: Servicios y P, Recursos, SIGBUVa.	-Nº de reconocimientos públicos realizados -Incremento de índice de satisfacción en E.C. Laboral	2014-2018	-Incrementar en 2 el personal reconocido cada año -Incrementar en 1% cada año el grado de satisfacción en Personas en ECL respecto 2013
		3.5.2.3. Organización de cursos presenciales de Formación mixta (de diferentes categorías)	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Gerencia -Directores Biblioteca -Grupos de Mejora Excelencia criterio 3 y 7: Personas y Resultados en las Personas. -Comité Formación UVa	-Nº de cursos realizados -Porcentaje de participación por categorías	2014-2018	-Un curso anual de Formación mixta -Un 25% de participación de personal por cada categoría
	3.5.3 Mejorar la implicación y participación del personal	3.5.3.1. Recogida de opiniones y sugerencias respondiendo con un feedback y análisis razonado de cada propuesta.	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Directores Biblioteca -T. A. de: Servicios y P, SIGBUVa, Recursos -Todo el personal de la BUVa	-Ratio entre nº de sugerencias del personal recibidas y nº de propuestas atendidas	2014-2018	-Ratio de 70% de propuestas analizadas y atendidas con un incremento anual del 1%
RECURSOS	Propios, Gerencia y externos					
RESULTADOS ESPERADOS		Mejora en la especialización y cualificación del personal. Para medirlo nos remitimos a la consecución de las metas. Alcanzar al menos el 80% de las metas propuestas				

EJE ESTRATÉGICO 4: Calidad						
Definición	Difundir y promover procesos de evaluación que permitan mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por la BUVa en el contexto interno y externo de la Universidad.					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Objetivos Operacionales	Acciones	Responsables	Indicadores	Calendario	Metas
4.1 Conseguir la mejora continua y la excelencia del servicio	4.1.1. Evaluar la biblioteca según el modelo EFQM elegido por la Universidad.	4.1.1 .1 Realización de la Evaluación de la Biblioteca Universitaria según el modelo EFQM	-Dirección/Consejo Dirección BUVa -Dirección del Gabinete de Estudios y evaluación de la UVa -Grupos de Excelencia BUVa -Grupo Autoeval.CEG -Grupos de Mejora	-Autoevaluación realizada Sí/No -Certificados obtenidos y revalidados -N° de acciones de mejora puestas en marcha.	2014-2018	-100% de la evaluación bianual realizada -Autoevaluación realizad cada dos años - Acabar el 100% de acci de mejora que se pongan marcha cada año
	4.1.2. Establecer nuevos grupos de mejora que pongan en marcha y desarrollen las acciones de mejora establecidas en los procesos de evaluación.	4.1.2 .1 Establecimiento como grupo de mejora fijo el Grupo de Excelencia EFQM	-Dirección/Consejo Dirección BUVa -Dirección del Gabinete de Estudios y evaluación de la UVa -Grupos de Excelencia BUVa -Grupo Autoeval.CEG -Grupos de Mejora	-Grupo de Excelencia EFQM fijo SI/NO	2014	-Grupos específicos de Excelencia constituidos y activos en 2014
		4.1.2 .2 Establecimiento como grupo de mejora fijo el Grupo de Autoevaluación CEG	-Dirección/Consejo Dirección BUVa - Dirección del Gabinete de Estudios y evaluación de la UVa -Grupos de Excelencia BUVa -Grupo Autoeval.CEG -Grupos de Mejora	-Grupo de Autoevaluación CEG fijo SI/NO	2014	- Grupo CEG fijo y activ 2014
4.2 Potenciar la cultura de la calidad como garantía en la prestación de servicios.	4.2.1 Consolidar el Sistema de Gestión de la Calidad EFQM	4.2.1.1. Ejecución y Análisis de encuestas anuales	-Dirección/Consejo Dirección BUVa -Gerencia - Dirección del Gabinete de Estudios y evaluación de la UVa -Grupos de Excelencia BUVa -Grupos de Mejora Encuestas S.U y EC Laboral	-Resultados de las encuestas y sus comparaciones	2014-2018	-100% Análisis de las encuestas cada año -30% de usuarios satisfechos

	4.2.2.Afianzar el modelo de encuesta de satisfacción de usuarios	4.2.2.1 Implantación de las encuestas de satisfacción de usuarios, basado en del modelo de la Biblioteca de la Universidad de Cádiz	-Dirección/Consejo Dirección BUVa - Dirección del Gabinete de Estudios y evaluación de la UVa -Grupos de Excelencia BUVa -Grupos de E.S. Usuarios -T.A. Servicios y P.	-Encuestas realizadas SI/NO -Encuestas analizadas SI/NO	2014	-Realizar las encuestas de PDI y de Alumnos -Analizar las encuestas de PDI y de Alumnos
	4.2.3. Trabajar para avanzar en el Sello de Excelencia Europea siguiendo el modelo EFQM.	4.2.3.1. Avanzar en los tramos para obtener el sello 500+ EFQM en los años de PE	-Dirección/C. D. BUVa -Gerencia -Equipo Rectoral -Vic. Inv. y P. Cient. - Dirección del Gabinete de Estudios y evaluación de la UVa -Grupos de Excelencia BUVa -Grupo Autoev. CEG -Grupos de Mejora	-Tramos conseguidos para la obtención del Sello.	2014-2018	-Obtener al menos el sello 300+ EFQM dentro de dos años - Obtener al menos el sello 400+ EFQM dentro de cuatro años -Posicionarse para optar al sello 500+ EFQM en el 2018
4.3 Contar con herramientas de gestión de la calidad	4.3.1. Disponer de un Plan Operativo anual	4.3.1.1 Diseño, aprobación y ejecución de un Plan Operativo Anual, para cada año	-Grupo Plan Estratégico -Grupos de Excelencia BUVa -Dirección/Consejo Dirección BUVa -T. A. Recursos -Todo el personal biblioteca	-Plan Operativo anual si/no - Ejecución del Plan anual	2014-2018	-Tener el PO anual antes de marzo de 2014 -Disponer de un plan operativo a finales de febrero de cada año - Ejecutar al menos el 80% del plan anual
	4.3.2.Trabajar en los mecanismos y herramientas para la obtención de datos y estadísticas	4.3.2.1 Elaboración, aprobación y ejecución del Procedimiento de Recogida de datos y Estadísticas	-Dirección/Consejo Dirección BUVa -Grupos de Excelencia BUVa - T. A. Recursos -Grupo Estadísticas	-Procedimiento de recopilación y elaboración de estadísticas si/no -Datos recogidos anualmente SI/NO	2014-2018	-Tener escrito, aprobado y en funcionamiento el procedimiento de recogida y elaboración de estadísticas en febrero de 2014. -Tener recogidos los datos de cada año antes de finales de febrero del año siguiente
	4.3.3.Trabajar en los mecanismos y herramientas de gestión global	4.3.3.1. Diseño aprobación y ejecución de un Cuadro de Mando Integral	-Dirección/Consejo Dirección BUVa -Grupos de Excelencia BUVa -Directores/Jefes Sección Biblioteca -T. A. Recursos	-Cuadro de Mando Integral si/no -Ejecución anual del CMI SI/NO	2014-2018	-Tener el CMI antes de fin de 2014 -Ejecutar el CMI cada año
		4.3.3.2. Diseño, aprobación y ejecución de un sistema de gestión de proyectos	-Dirección/Consejo Dirección BUVa -Grupo Plan Estratégico -Grupos de Excelencia BUVa -T. A. Recursos	-Sistema de gestión de proyectos SI/NO -Ejecución de un sistema de gestión de proyectos	2014-2018	-Tener un sistema de gestión de proyectos antes de fin de 2014 -Ejecutar el sistema de [illegible]s cada año

		4.3.3.3.Seguimiento del Plan Estratégico y el cumplimiento de objetivos	-Grupo Plan Estratégico -Grupos de Excelencia BUVa -Dirección/Consejo Dirección BUVa -T. A. Recursos	-Nº de reuniones de seguimiento de plan estratégico -Informes del estado de cumplimiento de los objetivos detallando las actuaciones realizadas. -Porcentaje de objetivos conseguidos	2014-2018	-Mantener al menos 1 reunión anual de seguimiento del PE -Informe cada año de cumplimiento de objetivos -80% de objetivos conseguidos
RECURSOS	Propios, Gerencia, Dirección del Gabinete de Estudios y Evaluación					
RESULTADOS ESPERADOS	Obtener un Servicio de máxima calidad certificado en estándares europeos y la satisfacción de los usuarios. Para medirlo nos remitimos a la consecución de las metas. Alcanzar al menos el 80% de las metas propuestas					

EJE ESTRATÉGICO 5: Alianzas, cooperación y sociedad.						
Definición	Impulsar la presencia de la BUVa en los diferentes foros nacionales y extranjeros, así como en el conjunto de la sociedad, promoviendo acuerdos, alianzas y diferentes grados de cooperación que hagan seguir avanzando a la biblioteca.					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Objetivos Operacionales	Acciones	Responsables	Indicadores	Calendario	Metas
5.1 Incrementar la presencia de la BUVa en consorcios, grupos, etc.	5.1.1. Contribuir al fortalecimiento del Consorcio de Bibliotecas Universitarias de Castilla y León(BUCLE)	5.1.1.1.Ejecutar acuerdos para incrementar el nº de recursos y servicios consorciados BUCLE	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Vicerrectorado de Investigación y Política Científica. -Grupo de Excelencia criterio 4: Alianzas y Recursos	-Nº de incremento de libros e-consorciados BUCLE	2014-2018	-Incrementar cada año en un 1% el nº de libros e-consorciados BUCLE
	5.1.2. Potenciar la presencia de la Biblioteca en REBIUN y la participación en otras redes nacionales e internacionales.	5.1.2.1 Desarrollo del acuerdo Benchmarking con las 4 bibliotecas universitarias	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Vicerrectorado de Investigación y Política Científica. -Grupo de Excelencia criterio 4: Alianzas y Recursos	-Número de proyectos de cooperación en los que participa la Biblioteca	2014	-Incrementar al menos en 1 el nº de proyectos de cooperación Partiendo de 1.

	5.1.3Participar en congresos, reuniones y grupos de trabajo, nacionales y extranjeros	5.1.3.1 Asistencia a todas las reuniones de consorcios y redes a las que pertenece la BUVa	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Vicerrectorado de Investigación y Política Científica. -Directores biblioteca -Grupo de Excelencia criterio 4: Alianzas y Recursos	-Porcentaje de asistencia a reuniones de consorcios y redes	2014-2018	-Asistir 100% reuniones de consorcios y redes BUVa.
	5.1.4Potenciar el intercambio de profesionales con otras instituciones bibliotecarias nacionales internacionales	5.1.4.1 Creación de un Grupo de Intercambios profesionales con bibliotecas universitarias	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Vicerrectorado de Investigación y Política Científica. -Grupo de Excelencia criterio 4: Alianzas y Recursos	-Grupo de intercambio creado SI/NO	2014	- Creación del grupo de Intercambios
5.2 Dar a conocer nuestro fondo bibliográfico y proyectarnos a la sociedad	5.2.1. Dar a conocer al conjunto de la sociedad el patrimonio bibliográfico y documental de la Biblioteca	5.2.1.1 Realización de exposiciones bibliográficas temporales y/o fijas	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Vicerrectorado de Extensión Universitaria -Grupo de Excelencia criterio 8: Resultados en la Sociedad -Directores/Jefes Sección Biblioteca	-Nº de exposiciones en que participa o promueve la BUVa -Nº de eventos culturales en los que participa la BUVa -Número de actividades culturales desarrolladas por la biblioteca	2014-2018	-Incrementar en un 1cada año el nº de exposiciones participación/promoción BUVa. Partiendo de 10. -Incrementar en un 1 cada año el nº de eventos culturales en los que participa la BUVa. Partiendo de 2. -Incrementar en un 1 cada año el nº de actividades culturales en los que participa la BUVa. Partiendo de 2.
		5.2.1.2. Participación de forma activa en las Jornadas de recepción de los estudiantes.	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Vicerrectorado de Extensión Universitaria -Grupo de Excelencia criterio 8: Resultados en la Sociedad -Directores/Jefes Sección	-Nº de recepciones de estudiantes en las que participa la biblioteca	2014-2018	-Incrementar en 1 cada año el nº de recepciones de estudiantes en los que participa la biblioteca. Partiendo de 4.

	5.2.2.Promover actividades orientadas a la difusión entre la sociedad del Conocimiento.	5.2.2.1. Realización de actividades concretas dirigida a nuestros futuros usuarios, como son los alumnos de últimos cursos de Institutos, etc...	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Vicerrectorado de Extensión Universitaria -Grupo de Excelencia criterio 8: Resultados en la Sociedad -Directores/Jefes Sección Biblioteca	-Número de alumnos de institutos asistentes a las actividades.	2014-2018	-Incrementar un 2% cada año el nº de alumnos de instituto asistentes a actividades. Partiendo de 8
	5.2.3. Participar/estar presente en los foros, debates y actividades sociales que se desarrollan en la comunidad local y regional.	5.2.3. 1Participación en foros, debates y actividades sociales locales y regionales	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Vicerrectorado de Extensión Universitaria -Grupo de Excelencia criterio 8: Resultados en la Sociedad -Directores/Jefes Sección Biblioteca	-Nº de actividades sociales en los que está presente la BUVa	2014-2018	-Incrementar en un 1 cada año el nº de actividades sociales en los que esté la biblioteca. Partiendo de 0
	5.2.4. Que la BUVa esté presente en proyectos transversales de docencia e investigación con impacto en la sociedad de la UVa	5.2.4.1 Participación en proyectos transversales de docencia e investigación con impacto en la sociedad de la UVa	-Dirección/Consejo Dirección de la BUVa -Directores/Jefes Sección Biblioteca	-Nº de proyectos transversales de docencia e investigación con impacto en la sociedad de la UVa en los que participa la BUVa	2014-2018	-Participar en todos los proyectos transversales de docencia e investigación con impacto en la sociedad de la UVa en los que participa la BUVa
5.3 Aumentar la cantidad y calidad de difusión de la BUVA en la sociedad	5.3.1 Desarrollar herramientas que nos faciliten que conozcan la BUVa	5.3.1.1.Elaboración de un video de la BUVa	-Técnico Asesor de Servicios y P.	-Video hecho si/no	2014	-Hacer el video antes de finalizar 2014
		5.3.1.2. Actualización de la página Web	-T.A. Servicios y P. -Grupo mantenimiento página WEB BUVa	-Página Web actualizada si/no	2014-2018	-Al menos una revisión anual de la actualización de los contenidos de la web.
		5.3.1.3. Elaboración de productos de merchandising.	-Dirección/Consejo Dirección -Directores/Jef. Sec. -T.A. Servicios y P.	-Nº de productos de merchandising.	2014	-Incrementar al menos 1 producto cada año. Partiendo de 0

			-Grupo Excelencia criterio Alianzas Rec.			
5.4. Promover actividades e iniciativas de responsabilidad social en la BUVa	5.4.1.Conseguir una Biblioteca responsable con el medio ambiente acorde con la política llevada a cabo en los centros que se ubican	5.4.1.1.Reciclado de pilas	-Dirección/Consejo Dirección -Directores/Jef. Sec. -Grupo Responsabilidad Social -Todo personal biblioteca	-Nº de puestos de reciclado de pilas	2014-2018	-Incremento de 1 puesto de reciclado de pilas al año y a lo largo de los 4 años. Partiendo de 4
		5.4.1.2. Reciclado de papel	-Dirección/Consejo Dirección -Directores/Jefes Sección Biblioteca -Grupo Responsabilidad Social -Todo personal biblioteca.	-Nº de puestos de reciclado de papel	2014-2018	-Incremento de 1 puesto de reciclado de papel al año y lo largo de los cuatro años. Partiendo de 4
		5.4.1.2. Reciclado de útiles de escritura	-Dirección/Consejo Dirección -Directores/Jefes Sección Biblioteca -Grupo Responsabilidad Social -Todo personal bib.	-Nº de puestos de reciclado de útiles de escritura	2014-2018	-Incremento de 1 puesto de reciclado de útiles de escritura al año y a lo largo de los cuatro años. Partiendo de 1
	5.4.2. Apoyar y promocionar la atención a personas con discapacidad que lo requieran.	5.4.2.1. Adquisición de ordenadores para personas con discapacidad visual	-Dirección/Consejo Dirección -Directores/Jefes Sección Biblioteca -Grupo Responsabilidad Social -Directores/Jefes Sec.	-Nº de ordenadores para personas con discapacidad visual	2014-2018	- Incremento de 1 ordenado al año para persona con discapacidad visual y a lo largo de los cuatro años. Partiendo de 0
		5.4.2.2. Adquisición de ordenadores para personas con discapacidad auditiva	-Dirección/Consejo Dirección -Directores/Jef. Sec. -Grupo de Responsabilidad Social -Directores/Jefes Sección Biblioteca -Todo el personal bibliotecas	-Nº de ordenadores para personas con discapacidad auditiva	2014-2018	- Incremento de 1 ordenado al año para persona con discapacidad auditiva a lo largo de los cuatro años. Partiendo de 0

		5.4.2.3. Habilitar puestos para personas con discapacidad física	-Dirección/Consejo Dirección -Directores/Jef. Sec. -Grupo de Responsabilidad Social -Directores/Jefes Sección Biblioteca	-Nº de puestos habilitados para personas con discapacidad física	2014-2018	-Incremento de 1 puesto para persona con discapacidad física y a lo largo de los 4 años. Partiendo de 1
	5.4.3. Conseguir que la Biblioteca sea agente de Bibliocultura	5.4.3.1. Realización de exposiciones	-Dirección/Consejo Dirección -Directores/Jef. Sec. -Grupo de Responsabilidad Social -Todo el personal bibliotecas	-Nº de exposiciones realizadas	2014-2018	-Incremento de 1exposición al año cada año. Partiendo de 9
		5.4.3.2. Realizar club de lectura	-Dirección/Consejo Dirección -Directores/Jef. Sec. -Grupo de Responsabilidad Social -Todo el personal bibliotecas	-Nº de club de lectura	2014-2018	-Incremente de 1% anual de club de lectura. Partiendo de 1
RECURSOS	Propios y Externos.					
RESULTADOS ESPERADOS	Que la Biblioteca Universitaria sea un agente de implicación social de la UVa. Para medirlo nos remitimos a la consecución de las metas. Alcanzar al menos el 80% de las metas propuestas					

CAPÍTULO X
FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO o PLAN ANUAL DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE INFORMACIÓN

El plan operativo concretiza las acciones en periodos cortos (por lo general un año) que se derivan del plan estratégico.

Se sugiere seguir la siguiente estructura para su desarrollo:

10.1 Caracterización de la problemática

Resúmen de la problemática detectada en el diagnóstico del plan estratégico de la unidad de información acompañado del FODA.

10.2 Misión y Visión

Misión y Visión de la biblioteca en concordancia con la misión y visión de la organización el cual depende la unidad de información.

10.3 Objetivos operativos

Los objetivos a conseguir en el año.

10.4 Estrategias

Las estrategias a implementar para el logro de los objetivos.

10.5 Políticas

Las políticas que orientas los objetivos.

10.6 Actividades, Meta anual, meta trimestral, cronograma o diagrama de Gantt, responsables

Programacion de las actividades

Actividades	Meta anual	Meta Trimestral	Cronograma										Responsables
			E	F	M	J	J	A	S	O	N	D	

Las actividades a desarrollar

PROGRAMA DE ADQUISICIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO Y DE INFORMACIÓN

Actividades	Metal Anual	Meta Trimestral	Responsabilidad

PROGRAMA DE ADQUISICIÓN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Actividades	Metal Anual	Meta Trimestral	Responsabilidad

PROGRAMA DE ADQUISICION DE SERVICIOS Y PRODUCTOS DE INFORMACIÓN

Actividades	Metal Anual	Meta Trimestral	Responsabilidad

PROGRAMA DE PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN
PROGRAMA DE ESTUDIOS Y FORMACIÓN DE USUARIOS

Actividades	Metal Anual	Meta Trimestral	Responsabilidad

PROGRAMA DE ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA, INFRAESTRUCTURA, MOBILIARIO Y EQUIPO

Actividades	Metal Anual	Meta Trimestral	Responsabilidad

PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Actividades	Metal Anual	Meta Trimestral	Responsabilidad

PROGRAMA DE ADQUISICIÓN DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

Actividades	Metal Anual	Meta Trimestral	Responsabilidad

10.7 Presupuesto

Para el desarrollo de las actividades programadas es necesario determinar cuanto costara desarrollarlas, que permitan el logro de los objetivos y mejorar la situación encontrada en el diagnóstico de la unidad de información.

10.8 Financiamiento

Es necesario determinar como se financiera las actividades del plan operativo.

CAPÍTULO XI
CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

11.1 Control

Es un proceso que consiste en comparar las metas de las actividades que se van obteniendo con las metas de las actividades que se planificaron. Para ejercer el control es necesario tener muy en claro:

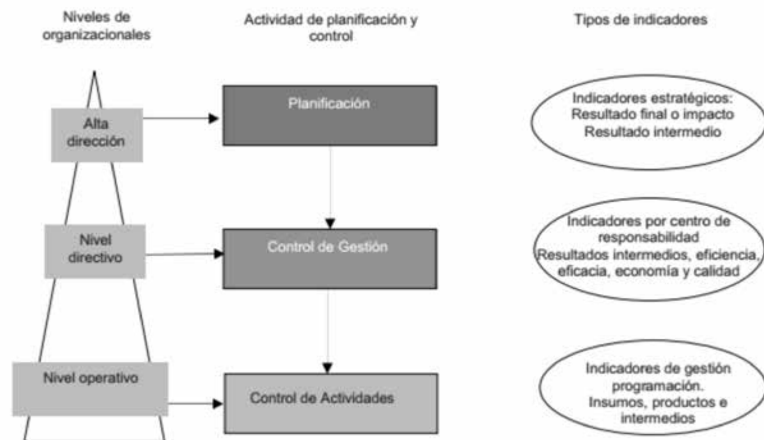
- Los objetivos
- Las metas
- Los estándares e indicadores de producción, productividad.
- Los estándares e indicadores de tiempo, calidad, costos, insumos.
- Los formatos de recopilación de datos e información.
- Capacitar al personal e instruirlos en el uso de los formatos, las herramientas, los puntos y momentos del control a priori, concurrente y posterior.

Proceso sistemático en virtud del cual se recopila y se analiza información con el objeto de comparar los avances logrados en función de los planes formulados y corroborar el cumplimento de las normas establecidas. Ayuda a identificar tendencias y patrones, a adaptar las estrategias y a fundamentar las decisiones relativas a la gestión del proyecto o programa (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2011: 13).

El sistema de control de gestión que permita registrar los objetivos, indicadores y metas que cubra todos los niveles de la organización. Este sistema facilita el monitoreo del desempeño y la emisión de los informes respectivos. Establecer los indicadores como fase final de la PE (planificación estratégica), implica definir cuales son indicadores estratégicos y cuales serán parte de los indicadores operativos del control de actividades necesarios para la implantación de los planes, proyectos, etc. En el diagrama siguiente podemos observar el tipo de indicadores que son apropiados a

cada uno de estos niveles de planificación: estratégica, operativa y el control de actividades (Armijo, 2011: 23).

Actividades e indicadores



Fuente: Armijo, 2011: 23.

11.2 Indicador

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas (Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

Un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado; brinda una señal relacionada con una única información, lo que no implica que ésta no pueda ser reinterpretada en otro contexto. Imaginemos el caso de un semáforo. Para un automovilista, la luz roja le indica que debe detener el carro; en cambio, para los peatones es una señal de que puede cruzar la calle. En este

sentido, ¿la información que ofrece el indicador resulta confusa? No. El semáforo que detiene a los automóviles no da la señal para que los peatones crucen la calle; éstos lo hacen una vez que los automóviles paran. La función del semáforo no es indicar a la gente que puede cruzar la calle; de ello se encargan los semáforos peatonales. Cada indicador brinda información relevante y única respecto a algo: una señal que debe ser interpretada de una única manera, dado que tiene un solo objetivo. Por ejemplo, la luz roja de un semáforo tiene como objetivo indicar cuándo un automóvil debe detenerse; el algo que se quiere mostrar. Para entender ese algo, debe comprenderse que los indicadores tienen un objetivo concreto, y dado que éste es único, la información relacionada con el indicador es única (México. Consejo nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013: 12)

11.2.1 Características

Un indicador debe cumplir con tres características básicas:

1. Simplificación: la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política, etc.), pero no puede abarcarlas todas.
2. Medición: permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.
3. Comunicación: todo indicador debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones.

Por ejemplo, el pulso y la temperatura corporal describen el estado de la salud de un individuo; cuando se tiene un registro de estos indicadores que está por fuera de los niveles considerados como “normales”, es necesario tomar medidas externas para controlar su comportamiento. Este indicador cumple con las tres características mencionadas:

- Simplifica, puesto que un valor único de la temperatura corporal, que puede ser tomado en distintas partes del cuerpo, será un indicio de una situación general del organismo, de forma rápida aún cuando no identifica específicamente la dolencia o el tipo de enfermedad.

- Mide, dado que se establece un valor de referencia, permite, si se encuentran valores por encima o por debajo del de referencia, decidir si en el cuerpo se presenta alguna situación anómala.

- Comunica, debido a que presenta un claro indicio de una variación con respecto a una situación inicial; evidentemente, el resultado de la medición de la temperatura a través de un instrumento como el termómetro, será entendible si se conocen los principios de su medición (calor del cuerpo, capacitación de la temperatura en una barra con mercurio, etc.). Por lo tanto, un indicador es una señal de cambios en una realidad para determinados actores, además siempre todo actor puede valorar por igual un indicador (Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

11.2.2 Objetivos

Los indicadores son herramientas útiles para la planeación y la gestión en general, y tienen como objetivos principales:

- Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, etc.

- Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.

- Cuantificar los cambios en una situación que se considera problemática.

Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general (Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística).

11.2.3 Tipología

Existen cuatro tipos de clasificaciones comunes en la teoría sobre indicadores (según medición, nivel de intervención, jerarquía y calidad). Sin embargo, se debe tener en cuenta que estas clasificaciones no son excluyentes y que en muchos casos se pueden agrupar de formas diferentes dependiendo de las necesidades del proceso estadístico.

Como lo explica Vos (1995), “en muchos casos es difícil hacer una distinción muy exacta y rígida entre los diferentes tipos de indicadores, y es preferible interpretarlos como una cadena de indicadores que permitan relacionar ‘insumos’ con ‘resultados’ en términos de los objetivos inmediatos de los programas y proyectos y con los ‘efectos últimos’ en términos del impacto sobre un conjunto más amplio de objetivos en el desarrollo”.

Indicadores según medición

- Indicadores cuantitativos: este tipo de indicadores son una representación numérica de la realidad; su característica más importante es que, al encontrarse valores diferentes, estos pueden ordenarse de forma ascendente o descendente.

  Ejemplo: el promedio de hijos de un núcleo familiar de estrato 2 en el municipio X para 2001 fue 2,8 hijos y para 2002 fue 2,9.

- Indicadores cualitativos: es otro instrumento que permite tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional y/o territorial. Además, permiten evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización. Su característica principal es que su resultado se refiere a una escala de cualidades. Los indicadores cualitativos pueden expresarse así:

  Categóricos: por ejemplo, bueno, aceptable, regular, malo.
  Binarios: por ejemplo, sí, no

Indicadores según nivel de intervención

Hacen referencia a la cadena lógica de intervención, es decir, a la relación entre los insumos, los resultados y los impactos; tratan de medir en cuánto se acerca a las metas esperadas con los insumos disponibles. Para esto se dispone de cinco tipos de indicadores:

- Indicadores de impacto: se refieren a los efectos, a mediano y largo plazo, que pueden tener uno o más programas en el universo de atención y que repercuten en la sociedad en su conjunto.

Ejemplos: crecimiento del PIB, tasa de desempleo, ingreso nacional per cápita, proporción de la población en pobreza extrema indicadores de resultado (outcome): se refieren a los efectos de la acción institucional y/o de un programa sobre la sociedad.

Ejemplos: porcentaje de niños de 0 a 6 años vacunados, porcentaje de niños inscritos en educación primaria, porcentaje de viviendas con conexión a servicio de acueducto, número de habitantes beneficiados con la construcción de un nuevo sistema de agua potable.

- Indicadores de producto (outputs): se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de una institución o de un programa.

  Ejemplos: número de techos construidos en viviendas con relación al total programado, número de tomas de agua potable por cada 1000 habitantes.

- Indicadores de proceso: se refieren al seguimiento de la realización de las actividades programadas, respecto a los recursos materiales, personal /o presupuesto. Este tipo de indicadores describe el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener los bienes y servicios programados. Ejemplos: tiempo de espera para atención médica pública, número de alumnos por maestro en escuelas públicas, número de desayunos distribuidos a niños en localidades rurales. Indicadores de insumo: se refiere al seguimiento de todos los recursos disponibles y utilizados en una intervención

  Ejemplos: gasto en atención médica básica, porcentaje de computadores disponibles para uso del programa X, variación de recursos físicos.

Indicadores según jerarquía

- Indicadores de gestión: este tipo de indicadores también son denominados indicadores internos y su función principal es medir el primer eslabón de la cadena lógica de intervención, es decir, la relación entre los insumos y los

procesos. Aunque este tipo de indicadores se usan cuando se da comienzo al cronograma, se conciben en la etapa de planeación, cuando para cada situación planteada se programan tareas, actividades y recursos físicos, financieros, así como talento humano.

Dentro de esta categoría, se tienen en cuenta los indicadores administrativos y operativos, esto es, aquellos que miden el nivel o cantidad de elementos requeridos para la obtención del producto, servicio o resultado.

- Indicadores estratégicos: permiten hacer una evaluación de productos, efectos e impactos, es decir, la forma, método, técnica, propuesta, solución y alternativa son elementos que pertenecen, bajo el criterio de estrategia, a todo el sistema de seguimiento y evaluación. En este sentido los indicadores estratégicos permiten medir los temas de mayor incidencia e impacto

Indicadores según calidad

Dan cuenta de la dinámica de actividades específicas; éstos deberán medir la eficiencia y eficacia, de modo que permitan introducir los correctivos necesarios o los cambios requeridos dentro del transcurso del proceso, ya que informan sobre áreas críticas del mismo

- Indicadores de eficacia: expresan el logro de los objetivos, metas y resultados de un plan, programa, proyecto o política.

  Ejemplo: el gobierno del departamento X tiene proyectado ofrecer 8 000 nuevos subsidios de vivienda para el año 2004; al finalizar el año se hizo un inventario y se encontró que efectivamente se entregaron 6 500 subsidios. El indicador de cumplimiento es:

  IC= Meta alcanzada/Meta planeada* 100

  IC= 6,500/8,000*100 = 81,25 %

  Interpretación: las metas propuestas en la entrega de subsidios de vivienda del departamento X, en el año 2004, se cumplieron en un 81,25%.

- Indicadores de eficiencia: permiten establecer la relación de productividad en el uso de los recursos.

  Ejemplo: el departamento X desea saber cuántos de los subsidios otorgados para vivienda fueron entregados para vivienda de interés social (VIS) durante el año 2004. Al finalizar el año se hizo un inventario y se encontró que efectivamente se entregaron 6 500 subsidios, de los cuales 5 220 fueron entregados en el segmento VIS. El indicador de eficiencia es:

  IE= Logro alcanzado/recursos disponible*100

  IE= 5,220/6500*100= 80.3%

  Interpretación: el 80.3% de los subsidios otorgados para vivienda en el departamento X, durante el año 2004, se entregaron para el segmento de vivienda de intereses social (VIS).

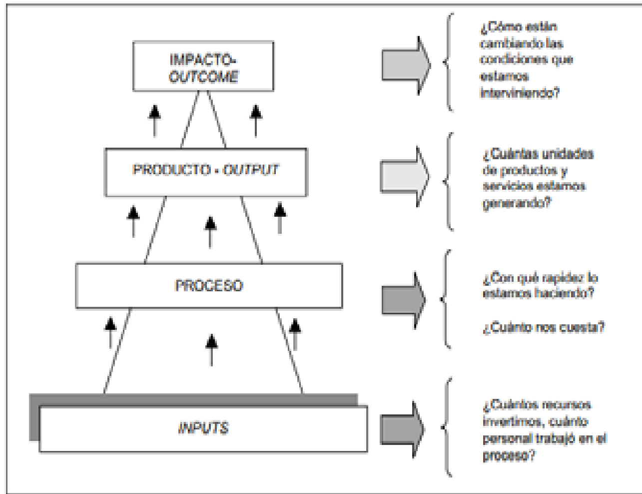
- Indicadores de efectividad: este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Es la medida del impacto de nuestros productos en el objetivo y el logro del impacto está dado por los atributos que tienen los productos lanzados al objetivo.

  Ejemplo: El departamento X ha invertido parte de su presupuesto en la inclusión de niños y niñas a la educación básica. Para saber la efectividad de este programa se busca saber el impacto de esta medida en la población, para lo cual se mide la tasa de alfabetismo

  TA=Personas mayores de 15 años que saben leer y escribir/ Total población mayor de 15 años*100

  TA= 2593400/2824560*100= 91.8%

  Interpretación: el 91.8% de la población mayor de 15 años en el departamento X es alfabeta, es decir sabe leer y escribir. (Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística).



Fuente: Bonnefoy y Armijo, 2005: 27.

11.3 Evaluación

Consiste en analizar los resultados obtenidos con las metas planificadas, de esa manera se evaluará en que medida se ha logrado cumplir con las metas, esta situación permitirá explicar cuales fueron las razones por las cuales no se pudieron cumplir con las metas planificadas para poder replantearlas y aplicar las medidas correctivas.

La evaluación puede definirse como la emisión de un juicio de valor acerca de una política, programa o proyecto puede ser entendida como:

- Una actividad programada de reflexión sobre la acción, cuya realización puede proponerse para antes, durante o después de la implementación de una política, programa o proyecto. La evaluación se lleva a cabo mediante procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información y a través de comparaciones respecto a parámetros definidos. Su finalidad es emitir juicio0s valorativos fundamentados y comunicables, sobre las actividades y los resultados (...) de las intervenciones sociales y formular recomendaciones que permitan decisiones orientadas a ajustar la acción" (Nirenberg, 2009). (...) La evaluación se compone de:

- Un objeto: la política, programa o proyecto sobre el que se emite un juicio de valor
- Un referente: el criterio o patrón de deseabilidad contra el que se compara el objeto de la evaluación
- Una estrategia o procedimiento sistemático mediante el cual se recolecta y analiza la información (Di Virgilio, 2012: 39-40).

Componentes de la evaluación



Fuente: Di Virgilio, 2012: 40.

Se sugiere seguir con la siguiente estructura para la evaluación del plan:

- Introducción
- Control de las actividades

ACTIVIDADES	META PROGRAMADA	META LOGRADA	% CUMPLIMIENTO	OBSERVACIÓN

- Evaluación
- Impacto de las actividades realizadas
- Limitaciones
- Conclusiones y recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

Amaya Amaya, Jairo (2005). Gerencia: planeación & estrategia. Bucaramanga (Colombia) : Universidad Santo Tomas.

Armijo, Marianela (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile : CEPAL.

Basurto Amparano, Aníbal (2005). Sistema empresa inteligente. Sonora (México) : Empresa Inteligente.

Bitar, Sergio (2014). Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina. Santiago de Chile : CEPAL:

Bonnefoy, Juan Cristóbal ; Armijo, Marianela (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile . CEPAL:

Brenes Bonilla, Lizette (2003). Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. San José, Costa Rica : Universidad Estatal a Distancia.

CEPAL (2009). La sociedad de la información en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile : CEPAL.

Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores. [En línea]. Recuperado 30 de enero de 2015: https://www.dane.gov.co/.../Guia_construccion_interpretacion_indicador

Contreras Contreras Fortunato ; Paz Delgado, José Ángel (2012). Las competencias y las bibliotecas en la formación académico profesional de la educación superior. Lima : UNMSM.

Contreras Contreras Fortunato ; Tito Huamaní, Pedro Leonardo (2013). La gestión del conocimiento y las políticas públicas. Lima : Universidad María Auxiliadora.

Crovi Drueta, Delia (2002). Sociedad de la información y el conocimiento. Entre el optimismo y la desesperanza. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, Vol. XLV, N° 185,

2002. pp. 13-133. [En línea]. Recuperado 21 de enero de 2015: http://www.redalyc.org/pdf/421/42118502.pdf

Cuesta Cambra, Ubaldo (2012). Planificación estratégica y creatividad. Madrid : ESIC.

Chiavenato, Idalberto ; Sapiro, Arao (2010). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. México : Mc Graw Hill.

Daft, Richard L. (2011). Teoría y diseño organizacional. México : CENCAGE learning.

Di Virgilio, María Mercedes (2012). Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires : CIPPEC.

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2011). Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos y programas. Ginebra : IFRC.

Francés, Antonio (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México : Pearson.

Gallardo Hernández, José Ramón (2012). Administración estratégica: de la visión a la ejecución. México : Alfaomega.

García-Tapia Arregui, Joaquín (2002). Gestión del conocimiento: una aproximación a la realidad española. Madrid : EOI.

García Sánchez, Estela (2012). Planificación estratégica: teoría y práctica. México : Trillas.

Garrido, Francisco Javier (2007). Pensamiento estratégico: la estrategia como centro neurológico de la empresa. Barcelona : Deusto.

Jones, Gareth R. (2013). Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones. México : Pearson.

Kovacevic, Antonio (2014). El diamante de la excelencia organizacional: una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia. México : Cengage.

Lerma y Kirchner, Alejandro Eugenio (2012). Planeación estratégica por áreas funcionales: guía práctica. México : Alfaomega.

Lara Navarra, Pablo ; Martínez Usero, José Ángel (2006). La organización del conocimiento en Internet. Barcelona : UOC.

Martí Sanchis, Carlos (2008). Aproximaciones a la dirección estratégica corporativa de los grupos de comunicación Prisa y Vocento a través de la paliación del modelo "KASE" de decisiones estratégicas de los hombres de vértice. Memoria para optar el grado académico de Doctor. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid, España [En línea]. Recuperado 21 de enero de 2015. http://eprints.ucm.es/8721/1/T30495.pdf

Mas, Marta; Corrales, Alons; Velaz, Iñaki (2004). Empresas en la economía del conocimiento. Pamplona (España) : Universidad de Navarra.

México. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). Manual para el diseño y la construcción de indicadores. México : CONEVAL. [En línea]. Recuperado 30 de enero de 2015: http://www.coneval.gob.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf

Mintzbert, Henry ; Quinn, James Brian ; Voyer, John (1997). El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. México : Pearson Education .

Navajo Gómez, Pablo (2012). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Bogotá : Ediciones de la U.

Perú. Ministerio de Educación (2006). Metodología integrada para la planificación estratégica. Lima : ME.

Porter, Michael E. (2010). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Madrid : Pirámide.

Prada Madrid, Ennio (2008). Los insumos invisibles de decisión: datos, información y conocimiento. Anales de Documentación, N° 1, 2008. pp. 183-196.

Rey Sánchez Martinez, Pilar (2010?). Teoría de sistemas. Huancayo : Universidad Peruana los Andes.

Sáez Vacas, F.; García, O; Palao, J.; Rojo, Pedro (2010?) Innovación tecnológica en las empresas. [En línea]. Recuperado 01 enero de 2015: http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/indicecontenidos.html

Tito Huamaní, Pedro L. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. Gestión en el Tercer Milenio. Año 5, N°10. pp. 105-110. [En línea]. Recuperado 09 enero de 2015: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

Tovstiga, George (2012). Estrategia en la práctica: la guía profesional para el pensamiento estratégico. Buenos Aires :. Gránica.

UNESCO (2008). Etapas hacia las sociedades del conocimiento. Montevideo : UNESCO.

Universidad de Valladolid, España (2014). Plan Estratégico de la Biblioteca de la Universidad de la Uva 2014-2018. Valladolid (España) : UVA. [En línea]. Recuperado 17 enero de 2015: http://biblioteca.uva.es/export/sites/biblioteca/_documentos/Plan-EstrategicoBUVa-2014.2018- VersionAprobadaConsejoGobierno.pdf

Villajuana, Carlos (2013). Estratejiendo: plan estratégico y balanced scorecard. Lima : ESAN.

Wheelen, Thomas L. ; Hunger, J. David (2010). Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. México : Pearson.

Las organizaciones en general se encuentran influenciados constantemente por su entorno o medio ambiente (la economía, política, ciencia y tecnología, demografía, sociedad, legislación, mercado/clientes, proveedores, competencia, etc.), que muestra características, tendencias y comportamientos evidentes como la inestabilidad, incertidumbre, dinamismo, riesgoso, cambios permanentes en el tiempo y lugar; son como "territorios inexplorados".

Ante esas características las organizaciones tienen que conocer el comportamiento de su entorno para saber a que situaciones se enfrentan y salir airosos de ella con mayores probabilidades.
De allí surge el planeamiento estratégico que encamina a las organizaciones a poder enfrentarlas, adaptarse, anticiparse e influir a su entorno.

Son pocos los libros existentes sobre planeamiento estratégico dirigido a unidades de información y es loable la oportunidad en la cual los autores de este libro ponen en consideración.

LA EDITORIAL


ISBN: 978-612-00-1857-6
9 786120 018576